

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

TATIANA VIANNA A. RIBEIRO

GESTÃO DE AMBIENTES MULTICULTURAIS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
O CASO RENAULT-NISSAN

FLORIANÓPOLIS

2006

TATIANA VIANNA A. RIBEIRO

**GESTÃO DE AMBIENTES MULTICULTURAIS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
O CASO RENAULT-NISSAN**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em
Administração.**

Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD

FLORIANÓPOLIS,

2006

GESTÃO DE AMBIENTES MULTICULTURAIS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: O CASO RENAULT-NISSAN

TATIANA VIANNA A. RIBEIRO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Rolf Hermann Erdmann
Coordenador do curso

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

Prof. João Benjamim Cruz Júnior, PhD
CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Orientador

Profa. Aline Laner, Dra
CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Membro

Prof. Nério Amboni, Dr.
ESAG – Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC)
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao professor João Benjamim Cruz Júnior, PhD pelos sábios ensinamentos, dedicação, incentivo e paciência;

Ao amigo e profissional Nélio Bilate por ter incentivado e acreditado nesse trabalho e a todos os profissionais que participaram efetivamente do estudo de caso: Sr. Victor Castillo, Sr. Noboru Miyauchi e Sr. Ryoji Makino;

À Roseli Murakame, Mari Fukunishi e um agradecimento especial a Cristina Bresser que contribuíram para a realização desse estudo de caso;

À Hugo Ribeiro, meu irmão, amigo e minha referência de sucesso.

Ao Professor Dr. Antonio Alves pelo o seu apoio incondicional desde o início do mestrado.

À minhas grandes amigas Carla Nabarrete e Ariadne pela motivação para a finalização desse trabalho.

A minha amiga-irmã Clarice Mendonça pelo incentivo e apoio incondicional durante todo o mestrado.

E aos colegas de mestrado Pedro Araújo, Marcelo Castro e Carol Piccoli pelo companheirismo e incentivo durante todo esse período.

Aos meus pais **Celma** e **Hugo** que sempre me incentivaram no caminho do aprendizado. A todas as pessoas que anonimamente contribuíram para esta dissertação, dedico este trabalho.

“Culture hides much more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants. Years of study have convinced me that the real job is not to understand foreign culture, but to understand our own”.

Edward T. Hall

RESUMO

RIBEIRO, Tatiana Vianna. Gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas: o caso renault-nissan. 2006. 105 f. **Dissertação...** (Mestrado em Administração) – Curso De Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.

Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD
Defesa: 03/04/2006

As alianças estratégicas são cada vez mais adotadas pelas organizações como resposta a um ambiente global marcado pela alta competitividade. Tais parcerias pressupõem o encontro de culturas diferenciadas e impõem às organizações o desafio de gerir de forma eficaz os ambientes multiculturais estabelecidos. O propósito deste trabalho é então, o de sugerir as principais práticas e instrumentos que devem, preferivelmente, ser adotados nas alianças estratégicas para que a gestão do ambiente multicultural formado resulte na instauração de um clima de cooperação entre os membros das empresas envolvidas. Aliando a teoria à prática fez-se uma revisão de literatura sobre o assunto e um estudo de caso da Aliança Renault-Nissan, que consistiu em entrevistas com os principais dirigentes de uma das empresas participantes da parceria: a Nissan do Brasil. Como resultado da pesquisa, identificou-se a complexidade do processo de integração cultural em alianças estratégicas e o fato de que, tão importante quanto um processo eficaz de integração cultural no período inicial da formação da parceria, é a gestão contínua do ambiente multicultural estabelecido. Como principais instrumentos e práticas verificadas por meio desse estudo destacam-se: a necessidade de se conciliar projetos formais como *workshops* e seminários com a criação de uma dinâmica interna que motive as pessoas a aprenderem com a organização parceira; a importância do envolvimento permanente do *top management* no processo e, ainda, a necessidade de se considerar a gestão de ambientes multiculturais não como um conjunto de ações intervencionistas ou controladoras, mas como um esforço de compreensão e aprendizado das diferenças humanas.

PALAVRAS-CHAVE: Aliança estratégica. Cultura. Ambientes multiculturais.

ABSTRACT

Corporations are increasingly opting for strategic alliances as a response to the highly competitive global market. These alliances presuppose an encounter of different cultures and impose upon the organizations the challenge of creating an efficient means of managing a multicultural work environment. The purpose of this study is to suggest the principal practices and instruments that should preferably be adopted in strategic alliances so that the management of the multicultural environment which is formed results in the development of a climate of cooperation among the involved companies. Aligning the theory with the practice required a revision of the literature about the subject and a study of the strategic alliance between Renault and Nissan. The primary field research consisted of interviews with the principle directors of Nissan of Brazil. As a result of this analysis, this study identified the complexity of the process of cultural integration in strategic alliances. In addition, the study determined that the continued management of a multicultural environment was just as important as the initial formation of the environment at the time that the alliance was formed. This study identified the following issues that need to be addressed by the management of a multi-cultural strategic alliance: the need to create workshops and seminars to create an internal dynamic to motivate employees of one company to learn to work with the other company and the role of top management in the integration process and the need to consider the management of multicultural environments not as a combination of interventionist and controlling acts but as an effort of comprehension and understanding of human differences.

KEY-WORDS: Strategic Alliances. Culture. Multicultural environment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Processo dialético da cultura	19
FIGURA 02: Níveis da cultura e suas interações	29
FIGURA 03: Cultura e visibilidade.....	30
FIGURA 04: Processo dialético em ambientes multiculturais.....	32
FIGURA 05: Sistema de Desenvolvimento Gerencial Internacional.....	44
FIGURA 06: Forças necessárias a todas as empresas	57
FIGURA 07 – Evolução Organizacional: período de mudanças incrementais pontuados por mudanças descontínuas	59
FIGURA 08: Deriva Estratégica.....	60
FIGURA 09: Etapas da formação e implementação de alianças estratégicas	64
FIGURA 10: Estrutura Financeira da Aliança Renault-Nissan.....	85

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Competências necessárias para gestão de alianças estratégicas.....	56
QUADRO 02: Resultados Grupo Renault-Nissan	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
2 BASE TEÓRICA	16
2.1 CULTURA	16
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.3 MULTICULTURALIDADE.....	31
2.3.1 Identidade	33
2.3.2 Diversidade.....	34
2.3.3 Alteridade	35
2.3.4 Relativismo Cultural.....	36
2.4 MULTICULTURALIDADE ORGANIZACIONAL.....	38
2.4.1 Desafios intrínsecos aos ambientes multiculturais nas organizações.....	41
2.4.2 Ferramentas para a gestão de ambientes multiculturais nas organizações	44
2.5 COOPERAÇÃO, CONFLITO E PODER.....	48
2.5.1 Cooperação	49
2.5.2 Conflito.....	49
2.5.3 Poder.....	51
2.6 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	53
2.6.1 DEFINIÇÃO.....	53
2.6.2 Requisitos para a formação de alianças estratégicas	55
2.6.3 Motivos que levam à formação de alianças estratégicas	56
2.6.4 A formação de alianças como superação ao estado de deriva estratégica.....	58
2.6.5 O desafio da gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas	61
2.7 GESTÃO DE AMBIENTES MULTICULTURAIS NO PERÍODO PÓS-ALIANÇA	65
3 ESTUDO DE CASO	68
3.1 ALIANÇA RENAULT-NISSAN.....	68
3.2 OS MOTIVOS DA ALIANÇA RENAULT-NISSAN.....	70
3.3 GESTÃO DO AMBIENTE MULTICULTURAL DA ALIANÇA RENAULT-NISSAN NO PERÍODO DE FORMAÇÃO DA ALIANÇA	71

3.4 GESTÃO DO AMBIENTE MULTICULTURAL DA ALIANÇA RENAULT-NISSAN NO PERÍODO PÓS-ALIANÇA	75
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	89
5 REFERÊNCIAS	94
ANEXOS	104

1 INTRODUÇÃO

A crescente integração da economia internacional, o desenvolvimento tecnológico e o aumento da concorrência são alguns dos motivos que intensificaram o movimento de formação de alianças estratégicas, fusões e aquisições de empresas. Tais parcerias pressupõem o encontro de culturas diferenciadas, submetendo as empresas envolvidas a um novo desafio: a gestão da multiculturalidade organizacional.

A complexidade deste desafio se confirma através da quantidade de parcerias que fracassam devido a falhas na integração cultural. De acordo com Barros e Rodrigues (2001), pesquisas demonstram que as diferenças culturais são apontadas pelos executivos como o principal problema em parcerias desta natureza. No entanto, apesar do desafio da multiculturalidade organizacional ter se tornado um fato decorrente da formação destes tipos de parcerias, ainda são poucos os estudos sobre o assunto. Os poucos estudos desenvolvidos analisam basicamente as operações de fusões e aquisições, tendo como foco principal o processo de integração cultural que ocorre no momento inicial da formação da parceria. Isso se justifica pelo fato dos estudiosos considerarem que as fusões e aquisições demandam um maior grau de mudança, pois podem significar desde a dominação de uma cultura sobre a outra, no caso das fusões, até o desaparecimento legal de uma das empresas quando ocorre a aquisição. Além disso, as análises se atêm praticamente ao momento inicial da formação das parcerias, por ser este considerado o período mais crítico no que se refere à integração cultural.

O fato é que, apesar das alianças estratégicas consistirem em um esforço cooperativo que se propõe a manter a identidade e cultura das empresas envolvidas, este tipo de parceria não está livre de choques culturais e, conseqüentemente, do desafio da multiculturalidade organizacional. Somado a isso, é essencial ampliar os estudos já existentes com a identificação e análise de instrumentos eficazes para o gerenciamento de ambientes multiculturais no período pós-aliança, aqui entendido como o período posterior ao processo inicial de integração e que perdurará durante toda a existência da parceria.

Deste modo, como forma de diminuir essa lacuna existente na literatura, o presente estudo se propõe a abordar as parcerias caracterizadas como alianças estratégicas e a importância de se adotar ferramentas para a manutenção de um clima de cooperação em ambientes multiculturais no período subsequente ao estabelecimento da aliança.

Para ilustrar tais questões, fez-se um estudo de caso na Nissan do Brasil, empresa que, em 1999, formou uma aliança estratégica com a organização francesa Renault. A parceria foi

a única alternativa encontrada pela empresa japonesa para não falir. A aliança significou para a Nissan a transformação de um quadro falimentar em um cenário lucrativo, no qual o atual faturamento da empresa faz com que ela figure entre uma das montadoras mais rentáveis do mundo. O gerenciamento da multiculturalidade organizacional no momento da formação da aliança é apontado como um dos principais fatores que permitiram o sucesso desta parceria. Seis anos após a aliança ter sido estabelecida, os planos para o futuro e os números confirmam que a Nissan conseguiu se recuperar e se estabelecer novamente como uma empresa de sucesso.

É preciso verificar, no entanto, se tal sucesso financeiro está amparado em um esforço contínuo de gerenciamento de um ambiente multicultural formado principalmente por japoneses, franceses e brasileiros. Fica, então, a pergunta de pesquisa: decorridos seis anos da parceria, quais lições podem ser extraídas da Aliança Estratégica Renault-Nissan para a prática da gestão de ambientes multiculturais no período pós-aliança?

Vale ressaltar que, adotou-se como objeto de estudo apenas uma das empresas envolvidas na parceria, no caso a Nissan, com o intuito de analisar as questões levantadas sob o ponto de vista da parte que estava em situação desvantajosa quando a aliança foi estabelecida.

1.1 OBJETIVOS

Verificar, com base na percepção dos dirigentes da Nissan do Brasil, quais lições podem ser extraídas da Aliança Estratégica Renault-Nissan para a prática de gestão de ambientes multiculturais no período pós-aliança.

Em termos específicos pretende-se:

- Analisar o impacto que o fator cultural tem para a construção de um clima de cooperação entre os membros de uma empresa;
- Verificar quais são as principais dificuldades de integração encontradas no ambiente multicultural característico das alianças estratégicas;
- Identificar se, decorridos seis anos da formação da parceria, o esforço de integração cultural ainda é uma prática presente na gestão da Aliança Renault-Nissan;
- Verificar, com base na percepção dos dirigentes da Nissan do Brasil, quais são as principais práticas e instrumentos que devem ser adotados para que a gestão do ambiente multicultural não se limite ao período inicial de formação da aliança.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pela sua contribuição na capacitação dos profissionais de administração, principalmente, em relação ao desafio da gestão de ambientes multiculturais decorrentes da formação de alianças estratégicas. Além disso, a pequena quantidade de estudos desenvolvidos nesta área e o fato desse tema ser abordado de forma limitada no meio acadêmico reforçam a necessidade de se fomentar discussões que identifiquem e analisem instrumentos e práticas eficazes para a gestão da multiculturalidade organizacional

Deste modo, frente ao desafio da gestão de ambientes multiculturais, o estudo em questão permitirá que os pesquisadores abordem o assunto sob uma nova ótica, desenvolvendo novas teorias, levando os profissionais a reavaliarem suas concepções sobre o tema e a terem subsídios para identificar e implementar ferramentas que lhes auxiliem na sustentabilidade e competitividade das empresas que dirigem.

Já no meio acadêmico, o estudo motivará a inclusão do tema no *currículum* mínimo dos cursos de Administração de Empresas e fornecerá aos estudantes uma base de estudo sobre o assunto mais sólida e atrelada à realidade, capacitando-os a atuarem em ambientes caracterizados pela multiculturalidade organizacional.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico adotado para este estudo foi, inicialmente, uma revisão de literatura que consistiu em uma pesquisa bibliográfica por meio de consultas a livros, revistas, artigos e documentos. De acordo com Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. O autor destaca que o material bibliográfico é imperativo por ser necessária a consulta de material adequado à definição do sistema conceitual da pesquisa à sua fundamentação teórica, bem como para identificar o estágio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema a ser investigado.

Além do levantamento bibliográfico, foi realizado um estudo de caso na Nissan do Brasil, empresa localizada em São José dos Pinhais - PR. Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Ainda de acordo com este autor, a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de

eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela "[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações." (YIN, 1989, p.19)

Este método qualitativo é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207):

[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o grupo de dirigentes da Nissan do Brasil composto pelo presidente e três diretores da empresa. De acordo com Rubin e Rubin (1995), o pesquisador que utiliza a entrevista semi-estruturada pode introduzir tópicos e conduzir o processo por meio de perguntas específicas realizando a coleta de dados de uma forma mais leve sem que as perguntas recebam respostas fechadas ou de “sim” ou de “não”.

Consoante Roesch (1999, p. 159):

O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas, utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo.

As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2005 a janeiro de 2006. O grupo entrevistado era composto pelos seguintes profissionais:

- a) Ryoji Makino, presidente da Nissan do Brasil;
- b) Nélío Bilate, diretor comercial da Nissan do Brasil;
- c) Victor Castillo, Diretor de Planejamento de Negócios da Nissan do Brasil;
- d) Noboru Miyauchi, Diretor Industrial da Nissan do Brasil.

2 BASE TEÓRICA

2.1 CULTURA

De acordo com Geertz (1989), o significado social se dá através da compreensão da cultura. Cuche (1999, p. 9) reforça tal afirmação quando destaca que “a cultura é inerente à reflexão das ciências sociais” e que “a noção de cultura se revela então o instrumento adequado para acabar com as explicações naturalizantes dos comportamentos humanos. A natureza, no homem, é inteiramente interpretada pela cultura.” (CUCHE, 1999, p. 10).

O ramo da ciência que desenvolveu o estudo da cultura foi à antropologia social. A partir desses estudos, diversas correntes teóricas surgiram e se desenvolveram, resultando em inúmeras definições do termo.

O problema é que ninguém sabe muito bem o que é cultura. Não apenas é um conceito fundamentalmente contestado, como os de democracia, religião, simplicidade e justiça social, como é também definido de várias maneiras, empregado de formas múltiplas e irremediavelmente impreciso. É fugidio, instável, enciclopédico e normativamente carregado. E há aqueles, especialmente aqueles para quem só o realmente real é realmente real, que o consideram vazio ou até perigoso, e que gostariam de eliminá-lo do discurso sério das pessoas sérias. (GEERTZ, 2001, p.22)

Cuche (1999) demonstra que a formação do conceito científico de cultura trilhou um longo caminho. Esse trajeto pode ser resumido da seguinte forma: a sistematização inicial foi feita por Tylor (1871) com uma concepção universalista, descritiva e objetiva da cultura. Laraia (1986) apresenta a definição de Tylor (1871), para quem a cultura, se tomada em seu sentido etnográfico, é um complexo de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outro tipo de capacidade ou hábito que o homem adquiriu como membro de uma sociedade.

Já Franz Boas apresenta a concepção particularista da cultura. De acordo com Cuche (1999, p. 40) “toda obra de Boas é uma tentativa de pensar a diferença. Para ele, a diferença fundamental entre grupos humanos é de ordem cultural e não racial”. Este mesmo autor atribui a Boas a concepção antropológica do termo “relativismo cultural”. Cuche (1999) destaca também a análise funcionalista da cultura de Malinowsky; o advento da antropologia cultural; Lévi-Strauss e a análise estrutural da cultura; a noção do interacionismo cultural; a discussão sobre subcultura; conceitos de aculturação e culturalismo; idéia de cultura dominante e cultura dominada; conceitos de cultura popular, cultura de massa e cultura de classe; a discussão sobre cultura e identidade e sobre cultura política. É importante enfatizar que a base de todas as tentativas de se estabelecer um conceito para o termo cultura e suas variações foi à noção

de que o homem é um ser essencialmente cultural. No entanto, como afirma Cuche (1999, p. 11) “[...] nada é puramente natural no homem”. A cultura não é, portanto, inata ou instintiva.

Para Samovar e Porter (2000), a cultura não é transmitida por processos genéticos, mas sim pelo processo de aprendizado e pela interação do homem com o meio em que vive. Blundi e Rocha (2001, p. 5) demonstram que a cultura é:

O resultado da capacidade dos seres humanos em dar significado às coisas do seu mundo, a realidade à sua volta. Falar sobre cultura é falar da condição humana de se situar no mundo, de criar referenciais. [...] Esta capacidade de criar significados é adquirida e não inerente aos homens.

A cultura é então, transmitida de geração para geração dentro de uma sociedade. Laraia (1986, p. 46) destaca que “o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam”. Este ponto de vista é reforçado por Kroeber (1949 apud LARAIA, 1986, p.50) quando este afirma que “adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que a agir através de atitudes geneticamente determinadas. [...] Este processo de aprendizagem (socialização ou endoculturação, não importa o termo) que determina o seu comportamento”.

Desse modo, através dos processos de socialização e educação o ser humano vai internalizando, paulatinamente, os valores, códigos, costumes, tradições e princípios que definem a cultura em que está inserido. Tais fatores culturais vão influenciar e definir o comportamento humano dentro de determinado meio e, concomitantemente, este comportamento exercerá influência nesses fatores culturais.

Considerando que o homem é um ser essencialmente social, estabelece-se uma relação dialética homem-natureza, na qual o homem modifica a natureza, mas também é por ela modificado. Neste sentido, Berger e Luckmann (2002, p. 87)

[...] a relação entre o homem, o produtor, e o mundo social, produto dele, é e permanece sendo uma relação dialética, isto é, o homem (evidentemente não o homem isolado mas em coletividade) e seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro. O produto reage sobre o produtor [...].

Esse processo dialético consiste na chamada socialização que acontece como fruto de dois processos: a internalização de códigos, costumes, incorporação de papéis e a externalização que se dá quando nos comportamos e influenciemos o mundo a nossa volta. A socialização demanda o estabelecimento de códigos e esses códigos são estabelecidos por meio da relação dialética homem-natureza.

Motta e Vasconcelos (2002, p. 317) demonstram que:

[...] a internalização – é a incorporação por nós dos padrões, regras, valores e papéis sociais predefinidos e que nos são apresentados como dados objetivos da realidade – e a externalização – quando nos exprimimos e agimos em sociedade com base no que somos e acreditamos, influenciando o mundo à nossa volta e o modificamos.

Assim, surge a idéia de cultura como uma construção e de que é através da interação entre homem-natureza que o homem será capaz de perceber a si mesmo, ao meio e ao outro. Ele é produto e produtor do meio. Através do processo de socialização que permite o aprendizado de signos ele passa a ser capaz de interagir e interpretar o meio, ou seja, de continuar compreendendo e interagindo neste mundo.

O processo de construção da cultura pode ser compreendido a partir das três fases que caracterizam a dialética hegeliana: tese, antítese e síntese. Essas fases, ilustradas na figura 1, reforçam a concepção de que a cultura não é estática ao demonstrarem a dinâmica que caracteriza o processo de interação entre membros de uma sociedade ou grupo.

A tese pode ser considerada como o conjunto de valores e princípios compartilhados por um grupo social. Na medida em que os membros desse grupo interagem entre si ou com outros grupos, os valores e princípios são muitas vezes questionados. Pela contradição das duas primeiras fases surge a síntese (negação da negação) que representa um estágio superior, traduzido pela evolução dos princípios e valores antes estabelecidos. É importante lembrar que a antítese não é a destruição da tese, pois se assim fosse não haveria continuidade.

Chauí (1995, p. 203) apresenta o conceito defendido por Hegel de que;

A dialética é a única maneira pela qual podemos alcançar a realidade e a verdade como movimento interno da contradição, pois Heráclito tinha razão ao considerar que a realidade é o fluxo interno dos contraditórios. Este dinamismo torna explícita a diversidade presente em qualquer contexto cultural.

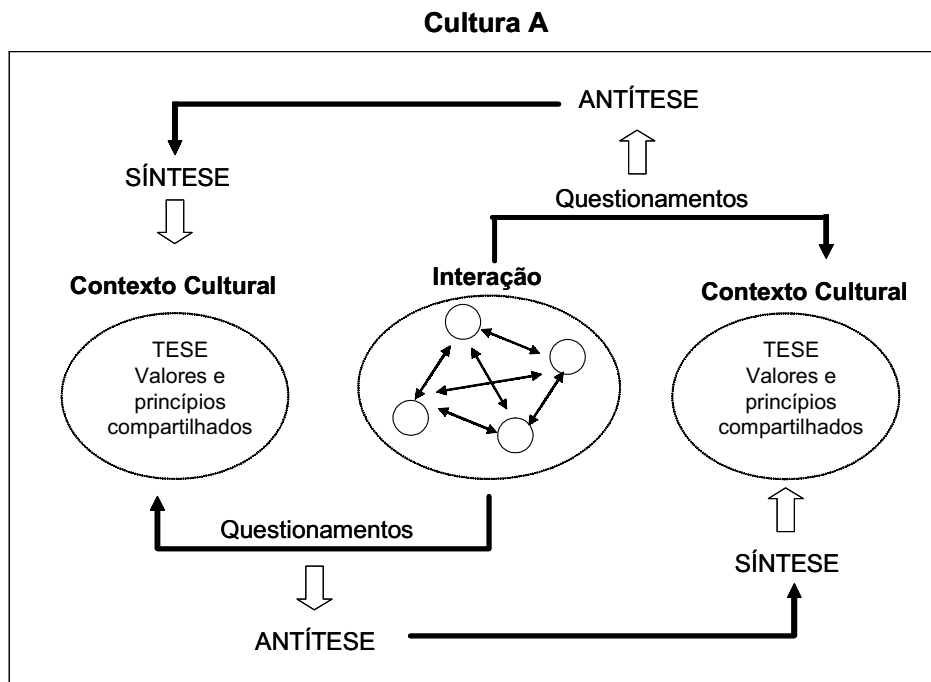


FIGURA 1: Processo dialético da cultura

Fonte: proposição da autora

Este dinamismo característico dessa forma de se conceber a cultura é reforçado por Geertz, um antropólogo, e por dois sociólogos do conhecimento, Berger e Luckmann.

o conceito de cultura que eu defendo [...], é essencialmente semiótico. Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado [...] (GEERTZ, 1989, p. 15).

Geertz (1989 apud LARAIA, 1986, p. 63-64) afirma que a cultura deve ser considerada:

[...] não um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções (que os técnicos de computadores chamam de programa) para governar o comportamento. [...] todos os homens são geneticamente aptos para receber um programa, e este programa é o que chamamos de cultura.

O conceito interpretativo apresentado por Geertz (1989) considera a cultura como uma rede de significados construída pelo próprio homem, na qual os símbolos são partilhados, o que permite aos indivíduos de um grupo interpretar suas experiências e direcionar suas ações. Na análise cultural, o comportamento em si não é importante, o importante é interpretar e compreender o que transmite este comportamento, pois a cultura está relacionada com as estruturas de significados estabelecidas socialmente.

Berger e Luckmann (2002) reforçam o posicionamento de Geertz, na medida em que procuram compreender tudo aquilo que é considerado “conhecimento” nas sociedades. A vertente da cultura como construção interpretativa é a mesma, pois assim como Geertz, eles definem que “o conhecimento (a interpretação) constitui o tecido de significados sem o qual nenhuma sociedade poderia existir” (BERGER; LUCKMANN, 2002, p. 29-30) Os autores afirmam ainda que “[...] desta maneira, o conhecimento relativo a uma sociedade é uma realização no duplo sentido da palavra; no sentido de aprender a realidade social objetiva e no sentido de produzir continuamente esta realidade” (BERGER; LUCKMANN, 2002, p. 94). Hall (1976) também defende que todas as culturas são sistemas dinâmicos, que não operam num vácuo, e, portanto, estão sujeitas a constantes modificações. Neste sentido, estudos feitos sobre determinadas culturas são uma visão instantânea de um período particular.

Assim, a cultura não é um dado acabado. Ela é, pelo contrário, dinâmica, pois, como assevera Geertz (1989), precisa constantemente renovar seu estoque de respostas aos problemas que se apresentam para os grupos sociais. Para o autor “o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridas pelas numerosas gerações que o antecederam.” (GEERTZ, 1989 *apud* LARAIA, 1986, p. 46) O dinamismo da cultura é também destacado por Da Matta (1997) quando o autor afirma que se não existe uma tradição viva que seja conscientemente elaborada e transmitida de geração para geração, não existe cultura. A tradição é o elemento que irá individualizar e diferenciar uma comunidade específica quando comparada com outra. Da Matta (1997) alerta que ter tradição significa muito mais do que viver ordenadamente certas regras plenamente estabelecidas, representa vivenciar as regras de modo consciente e responsável, inserindo-as dentro de uma forma qualquer de temporalidade.

A responsabilidade, segundo Da Matta (1997), significa deixar de lado algumas possibilidades o que se traduz em formas de escolhas entre diversos modos de pensar, perceber, classificar, ordenar e praticar uma ação sobre o real. No caso do homem, o autor destaca que “a cada sociedade corresponde uma tradição cultural que se assenta no tempo e se projeta no espaço”. Dessa forma, “pode haver cultura sem sociedade, embora não possa existir uma sociedade sem cultura”. (DA MATTA, 1997, p.50)

Laraia (1986) também apresenta a concepção de cultura como uma rede de significados. Ele afirma que os conteúdos, espaços e situações sociais adquirem inteligibilidade no processo coletivo de produção de significados, que possibilitam a comunicação entre as pessoas e a penetração dos indivíduos em um determinado universo

imaginativo. Esse processo pressupõe a construção de normas, valores e expectativas de comportamento, assim como de formas de organização e estruturação social. É dessa maneira que os seres humanos elaboram conceitos sobre a natureza, si mesmos e a sociedade, e estabelecem, na convivência entre os pares, um *ethos* do grupo, constituído de imagens que condensam aspectos morais, estéticos e valorativos e que se configuram num estilo de vida e visão de mundo.

Como destaca Geertz (1978), o próprio ser humano é um artefato cultural. Seus valores, idéias, atos e emoções são, exatamente como o sistema nervoso da espécie, produtos culturais, produtos esses manufaturados, mesmo que a partir das tendências, capacidades e disposições dadas pelo nascimento. Se o sistema nervoso central cresceu em plena interação com a cultura, ele é incapaz de dirigir nosso comportamento ou organizar nossa experiência sem a orientação fornecida por sistemas de signos significantes.

Tais símbolos são, portanto, não apenas simples expressões, instrumentalidade ou correlatos de nossa existência biológica, psicológica e social: eles são seus pré-requisitos. Sem os homens certamente não haveria cultura, mas, de forma semelhante e muito significativa, sem cultura não haveria homens (GEERTZ, 1978, p. 61).

Laraia (1986) alerta que a compreensão absoluta do conceito de cultura significaria compreender plenamente a natureza humana, o que seria impossível. Tal impossibilidade não impede, no entanto, o avanço dos estudos voltados para este assunto na busca de uma compreensão mais clara do comportamento humano e, conseqüentemente, das sociedades. Com este avanço, as pesquisas relacionadas ao tema passaram também a ser desenvolvidas nos espaços organizacionais.

Considerando, a partir da definição de Barnard (1971) que a organização é um sistema social cooperativo, um sistema no qual as pessoas interagem e contribuem para os objetivos comuns, é possível aplicar o conceito de cultura às organizações, já que é imperativa a análise da relação entre cultura e empresa. Segundo Dupuis (1996 *apud* CHANLAT, 1996, p. 244), “a relação entre cultura e organização provocou o nascimento de um novo conceito – o de cultura organizacional”.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Apesar da idéia de cultura organizacional ter sido inserida nas corporações norte-americanas no início do século XX, foi somente na década de 80 que o meio acadêmico se interessou pelo assunto como investigação científica. A maior incidência de pesquisas,

conferências e publicações sobre cultura organizacional ocorreu a partir de 1983, quando as revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* dedicaram edições especiais ao assunto.

O principal motivo de interesse por esse tema foi o declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses. O Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter recursos naturais, não ter energia e ser um país superpovoado (mais de 110 milhões de habitantes). Entretanto, nenhum desses fatores impediu que houvesse um alto nível de crescimento e um baixo nível de desemprego. Assim, entender a cultura desse povo tornou-se importante para compreender a sua ascensão na economia mundial. Destacaram-se as diferenças entre as sociedades americana e japonesa: o Japão apresentava-se com uma cultura caracterizada como mais homogênea, holística e com ênfase no coletivo. O sucesso de empresas japonesas (especialmente automobilística) gerou interesse, preocupação e questionamentos por parte de outros países.

Barbosa (1996) demonstra que livros recordistas de vendas como *Teoria Z*, de Ouchi (1981), *A Arte Japonesa de Gerenciar*, de Pascale e Athos (1981), *Cultura Corporativa*, de Deal e Kennedy (1981) e *Na busca da excelência*, de Peters e Waterman (1982) tentavam apresentar respostas para o grande sucesso das empresas japonesas e o declínio da produtividade norte-americana. Outras obras de cunho mais acadêmico abordando a temática de cultura organizacional também foram publicadas, sendo consideradas como clássicas as obras de Schein (1984) e de Hofstede (1985).

[...] é apenas a partir de fins dos anos 70 e início dos anos 80, que o termo cultura organizacional – de empresas ou corporativa – começa a ser usado com frequência para designar um novo campo de interesse no interior da administração. Caracteriza-se por reconhecer que a cultura de uma empresa é uma variável importante, podendo funcionar como um complicador ou um aliado na implantação e adoção de novas políticas administrativas, relacionando-se também ao seu desempenho econômico [...] (BARBOSA, 1996, p. 7)

Dá-se então, a tomada de consciência por parte de teóricos da importância do estudo dos fatores culturais nas práticas de gestão. A cultura passa a ser considerada um fator de diferenciação das empresas de sucesso. No entanto, na análise do assunto cultura organizacional, percebe-se que a definição deste termo não é unânime e suscita inúmeras interpretações, resultando em uma multiplicidade de abordagens teóricas e metodologias.

Freitas (1991, p. XX) destaca que:

As referências anteriores a 1980 podem ser vistas em autores como Chester Barnard (1938), quando comenta que a grande tarefa do executivo é administrar significados; McGregor (1960) trata de como os pressupostos sobre a natureza humana influenciam a vida organizacional; Likert (1974) descreve quatro tipos culturais e a

maneira como o grupo exerce pressão para que os seus membros se conformem às regras, entre outros.

Esta mesma autora defende que a base da discussão em torno do tema cultura organizacional é formada por conceitos provenientes da antropologia cultural. E que, nesta base, podem-se identificar diversas correntes teóricas: antropologia cognitiva (está nos conhecimentos compartilhados); antropologia simbólica (está nos significados compartilhados); e antropologia estrutural (encontra-se nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes).

Considerado, então, como um conceito-chave para o esclarecimento de diversos fenômenos organizacionais, o estudo sobre a temática cultura organizacional foi orientado por diversas perspectivas: epistemológicas, teóricas e metodológicas. Na base epistemológica, uma das grandes polêmicas presente nessas discussões é se a cultura é algo que a organização tem (posição objetivista e positivista da realidade) ou se é algo que a organização é (visão subjetivista e interpretativa da realidade).

Smircich (1983, *apud* ALVESSON, 1993) faz esta distinção demonstrando em sua análise a cultura organizacional como uma variável (algo que a organização tem) e como uma metáfora (algo que a organização é). De acordo com este autor a perspectiva que considera a cultura organizacional como uma variável baseia-se em uma visão tradicional, objetiva e positivista da realidade social. Um dos pontos que caracterizam a cultura quando analisada sob este ângulo é a de que as organizações produzem traços culturais (valores, normas, rituais, cerimônias e expressões verbais) que impactam o comportamento de funcionários e dirigentes. Além disso, nesta perspectiva considera-se que a cultura dá um senso de identidade aos membros da organização, contribuindo para a estabilidade do sistema; como se a cultura fosse um instrumento de direcionamento que permitisse a modelagem do comportamento dos funcionários.

Assim, a cultura como “instrumento” passa a ser percebida e defendida por parte da organização e de estudiosos como forma de estipular padrões previamente estabelecidos que direcionariam e controlariam os trabalhadores. Conforme Alvesson (1993), a cultura organizacional reproduz uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização. Este autor considera a cultura como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver onde todos são iguais. As diferenças e conflitos são escamoteados, anulando a reflexão. É a cultura organizacional entendida como uma variável integrativa, instrumento a ser manipulado para alcançar maior produtividade e lucratividade.

[...] Esse modo de ver e estudar a cultura é gerencialmente centrado. Parte-se da idéia de que ela pode ser criada, mantida e perpetuada pelos gerentes, líderes e fundadores. Nesse sentido a cultura é vista como uma variável que pode ser manipulada para promover um consenso, dar clareza e, principalmente, manter as pessoas da organização unidas e até conformadas[...] (CARRIERI; RODRIGUES, 2001, p. 2)

Cuche (1999, p. 210) demonstra que a cultura da empresa é considerada pelos dirigentes como “uma meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e sua adesão aos objetivos que eles haviam definido.” Nesta perspectiva, os membros da organização não possuem cultura e são encarados como seres passivos capazes de receber uma “cultura pronta” e, a partir dessa, passar a se comportar em consonância com os objetivos empresariais. Este mesmo autor defende que a cultura da empresa não pode existir fora dos indivíduos que pertencem a ela e nem pode ser preexistente aos mesmos, visto que ela é construída nas interações que os indivíduos desenvolvem no interior da empresa. Tais interações são feitas através do processo dialético de construção da cultura já apresentado neste estudo.

Barbosa (1999, p. 136) reforça a crítica feita por Cuche (1999) ao afirmar que:

A percepção da dimensão cultural como vantagem competitiva tem por base justamente essa compreensão da cultura como conjunto de símbolos e valores compartilhados por determinado grupo e uma interpretação restrita do termo compartilhar, cujo significado passa a ser concordar, adotar e, sobretudo comprometer-se.

Como atesta Cuche (1999) esta perspectiva ignora a complexidade do sistema cultural, pois estabelece a cultura pura e simplesmente como um instrumento de manipulação ideológica cujo objetivo é legitimar os interesses de uma minoria que impõe seus interesses aos funcionários. É como se a cultura preexistisse. No conceito integrativo de cultura as manifestações culturais são interpretadas de maneira consistente entre os grupos. Nessa abordagem a ambigüidade é excluída, pois se considera como cultura tudo aquilo que é claro e compartilhado pelos membros da organização.

Outra crítica feita a esta perspectiva instrumental de cultura organizacional é a de que ela desconsidera o entorno social em que a empresa está inserida. Cuche (1999, p. 219) afirma que:

A empresa não constitui um universo fechado que poderia produzir uma cultura perfeitamente autônoma. Ao contrário, a empresa moderna é muito dependente de seu ambiente, tanto no plano social e cultural. Atualmente, uma análise sociológica da empresa não pode mais abstrair o contexto. Em outras palavras, a cultura da empresa não pode ser reduzida a uma simples cultura organizacional.

No meio acadêmico, o conceito de cultura organizacional de Schein (1992, p.12) é um dos mais utilizados:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

O autor afirma que “se não há consenso, ou se há conflito ou se as coisas são ambíguas, então, por definição, aquele grupo não tem uma cultura em relação àquelas coisas [...] o compartilhamento e consenso são centrais à definição, e não escolhas empíricas” (SCHEIN, 1991, p. 248). A abordagem integrativa é também reforçada por Schein (1991) no clássico *Organizational Culture and Leadership*. Nesta obra, o autor destaca que a cultura é formada através da construção de uma determinada realidade, de uma interação. Entretanto, essa construção é determinada pela ação de uns e imposta a outros, o que caracteriza um conceito integrativista.

[...] do not assume that culture can be manipulated like other matters under the control of managers. Culture control the managers more than the managers control culture, through the automatic filters that bias the manager's perceptions, thoughts, and feelings [...] (SCHEIN, 1985, p. 314)

Além disso, Schein (1991) considera a cultura como um objeto que pode ser compreendido fora do seu contexto: “Não podemos construir um conceito útil de cultura se não concordarmos em como medi-la, estudá-la e aplicá-la ao mundo real das organizações” (SCHEIN, 1991, p. 243). A definição desse autor restringe, portanto, a cultura a uma experiência organizacional, como se a empresa estivesse inserida no vácuo. Ele vai contra a percepção de que a cultura é desenvolvida pelo processo dialético de interação homem-natureza através do processo de socialização. Tais definições instrumentais da cultura organizacional caracterizam as correntes que defendem a idéia da cultura como variável.

[...] esse sentido instrumental esperado do conceito de cultura pode ser claramente percebido no tratamento dado ao tema. Existe a preocupação constante em se construir tipologias caracterizadas substantivamente, do tipo culturas fortes e fracas, culturas boas e más etc [...] (BARBOSA, 1996, p. 17)

As definições instrumentais de cultura organizacional, entre elas a de Schein, têm, portanto, um escopo limitado por considerarem que a cultura é imposta por uma minoria e por ignorarem o contexto social-cultural maior e suas devidas simbologias interpretativas. Com base nesta constatação, o conceito de cultura interpretativa é apresentado como o mais adequado para a análise do tema cultura organizacional, introduzindo a denominada abordagem de diferenciação.

É evidente que nenhuma empresa, ou qualquer outro tipo de instituição ou mesmo de ação, encontra-se boiando num vácuo. Embora a administração seja uma tarefa objetiva, é culturalmente condicionada. Está sujeita aos valores, princípios e tradições de uma determinada sociedade que são atualizados, também em suas práticas e políticas administrativas. Portanto, qualquer produção específica de uma empresa se dá a partir do contexto significacional onde ela se encontra. (BARBOSA, 1996, p. 16)

De acordo com Cuche (1999, p. 212), “a crítica dos antropólogos se concentra na noção de cultura organizacional predominante que a considera como uma, “manipulação ideológica”, ao passo que para a antropologia, a cultura é uma dimensão analítica e não instrumental”.

Autores como Hofstede (1980) relacionam a cultura organizacional com a cultura nacional, apresentando um contexto social maior.

Existem diversos autores que abordam a relação da cultura organizacional com a cultura nacional. É o caso de Hofstede (1980) que em um dos seus trabalhos demonstra o conteúdo cultura norte-americano contido nos pressupostos de várias teorias de administração; ou (1987), onde analisou as diferenças entre as culturas nacionais e suas conseqüências sobre o funcionamento das empresas (LEMOINE; SÁ, 2000, p. 3)

Apesar de Hofstede (1980) ampliar o conceito apresentado por Schein (1985), na medida em que destaca a importância do entorno cultural, sua abordagem ainda é instrumental.

Essa instrumentalidade atribuída à cultura é uma das principais críticas que ALVESSON (1993) faz aos trabalhos de pesquisadores como SCHEIN (1985) e HOFSTEDÉ et al. (1990), entre outros. As análises feitas por esses pesquisadores criam expectativas em torno do aumento da eficiência da organização. Tais estudos, segundo o autor, ainda trazem embutidos o tema de que o estilo ocidental (dos países centrais), assim como a cultura desse estilo devem ser seguidos pelo resto do mundo. (CARRIERI; RODRIGUES, 2001, p. 3)

Desta forma, o conceito interpretativo de cultura é mais abrangente se comparado ao de cultura organizacional. Geertz (1989), que defende um conceito de cultura semiótico, mostra que a cultura é caracterizada por um conjunto comum de idéias que são constantemente retrabalhadas de forma imaginativa, sistemática, explicável, mas não previsível. Nesta abordagem, a ambigüidade não é ignorada e a cultura organizacional não é considerada como um sistema fechado de valores que funciona como um roteiro padronizado a ser seguido dentro de determinado contexto. Ao contrário, como destaca Barbosa (1999), a cultura deve ser entendida como “redes” de significados que “se combinam e se recombina, gerando sempre novos padrões que formam os contextos nos quais se desenvolvam e se tornam significativas às ações sociais” (BARBOSA, 1999, p. 142).

Martin (2002) demonstra que, em uma abordagem de diferenciação, a cultura organizacional é entendida como a união de diversas subculturas nas quais pode existir uma

interpretação inconsistente das manifestações culturais. Estes grupos distintos interagem no sistema organizacional a partir de seus sistemas próprios de significação e sentidos de prioridade. Estas subculturas podem ser entendidas como contextos culturais distintos encontrados dentro das organizações. (MARTIN, 1992 e 2002). Assim, percebe-se a existência de uma diversidade de interpretações possíveis em um contexto organizacional, caracterizada pela existência de diversas subculturas e grupos organizacionais que compartilham padrões de significação distintos.

De acordo com Allaire e Firsirotu (1984 *apud* DUPUIS, 1996), existe uma corrente, inspirada na antropologia, na qual a organização é considerada um sistema aberto. Dessa forma, as origens da cultura nas organizações podem ser múltiplas podendo vir tanto do ambiente externo como da própria dinâmica da organização. Assim, de acordo com Dupuis (1989 *apud* CHANLAT, 1993, p. 246), “a cultura organizacional não é determinada pelo ambiente; ela se estrutura, sobretudo, pelo jogo dos atores que agem na organização e o fazem em um ambiente de múltiplas interações”.

Desse modo, este estudo irá considerar a análise feita por Barbosa (1996) como base para a adoção de uma definição específica do termo cultura organizacional. De acordo com esse autor a cultura organizacional “pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja à homogeneidade ou ao consenso” (BARBOSA, 1996, p. 16). O autor opta então, por substituir o termo cultura organizacional por cultura administrativa.

Acredito [...] que o termo cultura administrativa é mais apropriado do que cultura organizacional para dar conta da dimensão simbólica da vida empresarial e administrativa. [...] assinala, com mais clareza, a importância da relação dos diferentes tipos de instituições que administram e da própria administração com o universo social no qual se acham inseridas (BARBOSA, 1996, p. 18).

De acordo com Barbosa (1996, p. 19),

Poderíamos, então, definir o conceito de cultura administrativa como o conjunto de lógicas e valores contextualizados de forma recorrente na maneira de administrar de diferentes sociedades [...] As particularidades significacionais que esses sistemas de valores assumem no universo das empresas, organizações prestadoras de serviços, sindicatos, fundações beneméritas etc. podem ser apreendidas, tendo como contraponto a compreensão sociológica da sociedade envolvente.

Assim, o conceito de cultura administrativa amplia o conceito de cultura organizacional apresentado por Schein (1985), pois não considera a organização como sua unidade básica de análise. Apesar do termo cultura administrativa se mostrar mais adequado, já que amplia o escopo de análise da cultura para além das fronteiras organizacionais e vê a

cultura organizacional como um reflexo da forma pela qual a organização é interpretada pelos seus integrantes, aspectos da cultura organizacional levantados por Schein (1985) também serão considerados neste trabalho.

Para Schein (2001), a cultura é propriedade de um grupo, ou seja, aonde houver uma experiência em comum, começa a se formar uma cultura. Uma cultura pode existir em diferentes níveis da organização, ramos de atividades, em regiões e nações, por causa da língua comum, das questões étnicas, religiosas e por uma série de experiências compartilhadas.

Desta forma, Schein (2001,p. 29) defende que:

A cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa.

Esse mesmo autor apresenta três níveis de subdivisão para a cultura:

- 1) Artefatos e Criações: são modelos de comportamento visíveis e audíveis. O ambiente construído, arquitetura, *layout*, vestuário, padrões de comportamento visíveis, documentos. Os dados, neste nível, são fáceis de serem obtidos, mas difíceis de serem interpretados;
- 2) Nível dos valores: direcionam o comportamento das pessoas. Os valores identificados são normalmente idealizações ou racionalizações que geram determinado comportamento;
- 3) Nível dos pressupostos básicos (inconscientes): são pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo levam a determinados comportamentos e estes se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente.

A figura 2 detalha os níveis culturais apresentados por Schein e a maneira com que eles interagem:

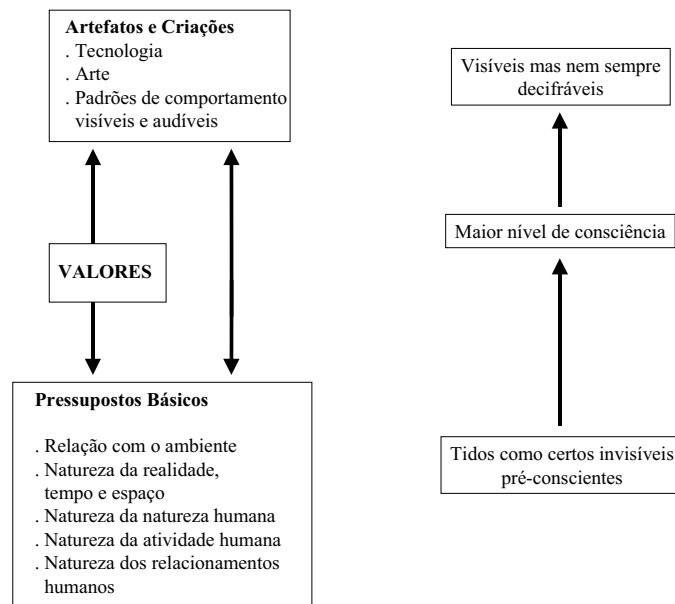


FIGURA 2: Níveis da cultura e suas interações

Fonte: adaptado de Edgar Schein. “*Coming to a new Awareness of Organizational Culture*”. Sloan Management Review, 1984, p. 4

Partindo destas três subdivisões, Freitas (1991) destaca que o autor se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ele vai privilegiar os pressupostos subjacentes, que são inconscientes. Através da investigação destes pressupostos será então possível identificar o que está por trás dos valores característicos de uma determinada cultura.

Muitas vezes, o discurso apresentado como sendo aquele que representa os valores, princípios e crenças que direcionam a organização, não condiz com os verdadeiros pressupostos básicos que, segundo Schein (1984), são elementos inconscientes e os verdadeiros pontos centrais da cultura.

Kotter e Heskett (1994) afirmam que a cultura organizacional é fator primordial para uma boa lucratividade e para o sucesso empresarial. Baseando-se no conceito já apresentado por Schein (1984), eles dividem a cultura, conforme demonstrado na figura 3 em dois níveis que diferem em termos de sua visibilidade e resistência às mudanças.

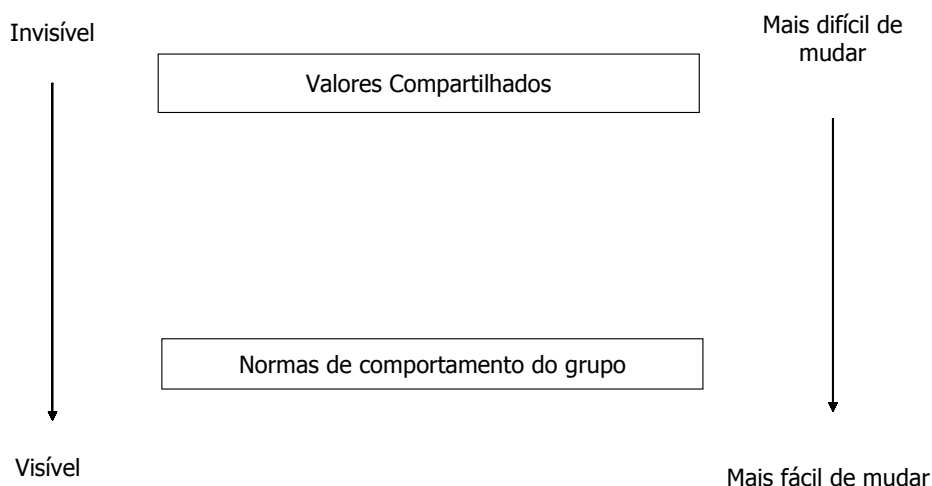


FIGURA 3: Cultura e visibilidade

Fonte: J. P. Kotter e J. L. Heskett. “A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 5

Os autores mostram que no nível mais profundo e menos visível, a cultura está relacionada a valores compartilhados pelas pessoas da organização e que eles tendem a persistir com o passar do tempo, mesmo quando os componentes do grupo mudam. Neste nível, a mudança de cultura é extremamente difícil, pois grande parte dos componentes do grupo não tem consciência dos valores que os unem. Incluem aspectos sociais e psicológicos. No nível mais visível, no qual a cultura representa padrões de comportamento ou estilo da organização, o grau de dificuldade que se tem no processo de mudança é menor. Inclui aspectos operacionais e de tarefas cotidianas.

Como cita Bertero (1996,p. 37):

A cultura é uma dimensão organizacional complexa cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões. A transmissão deste entendimento às pessoas-chave da organização é outra etapa difícil e delicada. Mesmo que estas sejam vencidas, a “mudança cultural” é um processo necessariamente lento e sujeito a tropeços.

A cultura, por si só, é um assunto complexo e que acaba sendo analisado por diversos ângulos. Esta complexidade aumenta na medida em que grupos provenientes de diferentes culturas têm que interagir. Dessa forma, em ambientes multiculturais a dificuldade em lidar com a diversidade aumenta. Faz-se então necessária a análise das características e demandas de um ambiente multicultural na sociedade e nas organizações.

2.3 MULTICULTURALIDADE

O termo multiculturalidade significa, em seu sentido literal, uma multiplicidade de culturas presentes em um mesmo espaço. Esta multiplicidade implica necessariamente no encontro de pessoas provenientes de diferentes regiões, cada uma com suas histórias, tradições, princípios e valores. A interação de culturas diferenciadas pode consistir em uma convivência momentânea, tomando como exemplo uma pessoa fazendo turismo em determinado país ou, se estender por um longo período, como é o caso de empresas que têm em seu ambiente de trabalho membros com nacionalidades diversas.

Considerando que, em uma experiência multicultural, existe a troca dos princípios e valores de cada cultura envolvida, pressupõe-se que este intercâmbio de idéias e experiências leva à inovação e a criatividade. Entretanto, a realidade é marcada mais por choques culturais do que por exemplos de formas eficientes de se administrar essa diversidade. A dificuldade de um determinado grupo entender e aceitar uma cultura que seja diferente da sua reside na capacidade da cultura de diferenciar e tornar única uma comunidade ou grupo específico.

Assim, na medida em que a cultura de um grupo fornece referências que o torna único com suas características próprias, seu estilo de comportamento, sua personalidade, sua maneira de analisar as coisas, nem sempre será tarefa fácil para este mesmo grupo aceitar qualquer tipo de comportamento cultural que seja diferente do seu. Na convivência de grupos provenientes de diferentes culturas, a compreensão e aceitação das diferenças que caracterizam a diversidade em um contexto multicultural, encontra-se a barreira do etnocentrismo. O etnocentrismo é a tendência de se postular uma cultura dominante e vigente como superior, como um padrão a ser seguido pelas demais culturas.

[...] diferenças entre eu e aqueles que pensam diferentemente de mim [...] Obscurecer essas diferenças e essas assimetrias relegando-as ao campo das diferenças reprimíveis ou ignoráveis, mera dessemelhança, que é o que o etnocentrismo faz e é programado para fazer [...], significa nos isolar de tal conhecimento e tal possibilidade: a possibilidade de mudar, no mais amplo e literal dos sentidos, nossa mentalidade. (GEERTZ, 1999, p. 24)

A compreensão da dinâmica de um contexto multicultural, marcada por desafios e obstáculos relacionados ao gerenciamento das diferenças, deve ser construída a partir da concepção apresentada anteriormente de que a cultura é uma construção social dialética. Laraia (2002, p. 96) afirma que “[...] é praticamente impossível imaginar a existência de um sistema cultural que seja afetado apenas pela mudança interna. Isto somente seria possível no caso, quase absurdo, de um povo totalmente isolado dos demais”.

Hall (1997) contribui para a compreensão da cultura como um processo dialético quando demonstra que a tendência à homogeneização cultural, à formação de uma identidade, convive contraditoriamente com particularismo e regionalismos. Tal concepção é reforçada por Berger e Luckmann (2002, p. 168) que defendem que:

[...] é importante ter em mente que a maioria das sociedades modernas são pluralistas. Isto significa que compartilham de um universo que é o seu núcleo, aceito como indubitável, e têm diferentes universos parciais coexistindo em um estado de mútua acomodação [...].

Desse modo, se é grande o desafio da diversidade em grupos de mesma nacionalidade, esta realidade torna-se mais complexa em grupos multiculturais, como mostra a figura 4:

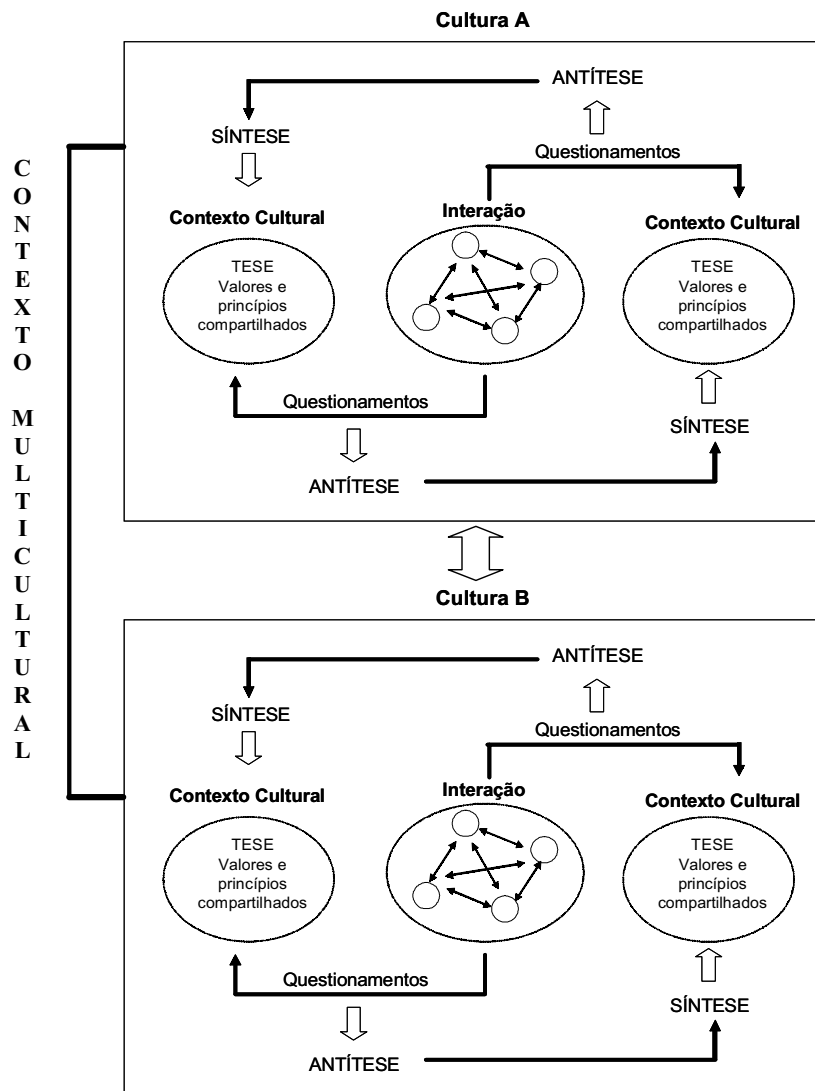


FIGURA 4: Processo dialético em ambientes multiculturais

Fonte: proposição da autora

Para uma melhor compreensão do processo dialético que caracteriza a interação de diferentes culturas em um ambiente multicultural, faz-se necessário a análise de três conceitos: identidade cultural, diversidade, alteridade e suas relações. Inclui-se também a análise do termo relativismo cultural.

2.3.1 Identidade

De acordo com Munanga (1994, p. 177)

(...) a identidade é uma realidade sempre presente em todas as sociedades humanas. Qualquer grupo humano, através do seu sistema axiológico sempre selecionou alguns aspectos pertinentes de sua cultura para definir-se em contraposição ao alheio. A definição de si (autodefinição) e a definição dos outros (identidade atribuída) têm funções conhecidas: a defesa da unidade do grupo, a proteção do território contra inimigos externos, as manipulações ideológicas por interesses econômicos, políticos, psicológicos, etc.

Castells (2002, p. 22) afirma que a identidade “é a fonte de significado e experiência de um povo”. O autor considera que as identidades organizam significados, sendo significado entendido como a identificação simbólica por parte de um ator social, da finalidade da ação praticada por tal ator. Castells (2001, p.22) considera ainda que identidade é “[...] o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado.” O autor afirma ainda que “[...] do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída.” (CASTELLS, 2001, p.23). A construção da identidade vai valer-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, memória coletiva, religião.

De uma outra perspectiva, a identidade é formada pela visão que temos de nós mesmos e também pela forma que o outro nos vê.

[...] quer a identidade seja atribuída ao indivíduo, quer seja adquirida por ele, ela sempre é assimilada por um processo de interação com outros. São outros que a identificam de certa maneira. Só depois que uma identidade é confirmada pelos outros, é que pode tornar-se real para o indivíduo ao qual pertence. Em outras palavras, a identidade resulta do intercurso da identificação com a auto-identificação. Isto explica até as identidades deliberadamente constituídas pelo próprio indivíduo. (BERGER e BERGER, 1984, p. 212).

Antes da análise da identidade cultural, há que se considerar também a definição de identidade individual. Ela é a interpretação que uma pessoa faz de quem é e das características que a definem como indivíduo. Envolve conhecimento de si e reconhecimento dos outros. O

reconhecimento da identidade individual está acima de padrões culturais coletivos, mas se constrói a partir de ambientes culturais. Todo ser humano constrói, a partir da sua biografia, a identidade individual. Tal identidade está intrinsecamente articulada à sociedade, bem como às complexas e dinâmicas relações sociais do indivíduo com a sua cultura. Biografia, relações sociais e cultura, delineiam o intricado processo de construção da identidade do indivíduo. A identidade individual permite que o indivíduo se reconheça e atente a aspectos inerentes à sua personalidade.

Já a identidade cultural é vista como uma forma de identidade coletiva característica de um grupo social que partilha as mesmas atitudes e está apoiada num passado com um projeto de ideal coletivo. Ela se fixa como uma construção social estabelecida e faz os indivíduos se sentirem mais próximos e semelhantes. A construção da identidade coletiva faz com que um grupo social se destaque de outros, construa para si uma imagem que irá diferenciá-los quando comparados a outros grupos. A construção dessa identidade coletiva, que reflete os significados, tanto para aqueles que se sentem partícipes daquele grupo específico, quanto para a sociedade em geral, é um processo complexo, pois mesmo a visão sendo coletiva é feita de indivíduos, que têm suas idiossincrasias, seus valores, seus medos, seus desejos particulares, enfim sua identidade individual.

“A identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais”. (BERGER, LUCKMANN, 2002, p. 228). A identidade é analisada sob outra perspectiva por Coutinho (2000, p. 4) quando o autor destaca que:

Enquanto a cultura é socialmente geral, construto de significados interpretativos comuns, a identidade é a problematização dialética singular de cada pessoa em relação a uma determinada cultura. Essa singularização identitária não exclui a identificação com o outro igual a noção de identidade coletiva, [...] Quando se fala em identificação com o outro, com o qual compartilhamos traços comuns, estamos, na verdade, nos referindo a identidade coletiva. [...].

A definição de identidade está intimamente ligada ao conceito de diversidade, o qual será abordado a seguir.

2.3.2 Diversidade

“Definimos diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social. O conceito de identidade parece estar no âmago do entendimento da diversidade nas organizações” (NKOMO; COX JR, 1998, p. 335).

As culturas têm em seu seio a diversidade, na medida em que buscam, através de signos e significados comuns, universalizar interpretações sociais, mas também permitem a existência de universos parciais e diferenciados. Coutinho (2000, p. 4) destaca que “a configuração da identidade supõe, contraditória e simultaneamente, igualdade e diferença; ao nos identificarmos nomeamos características que nos diferenciam e igualam aos outros integrantes dos diversos grupos a que pertencemos”. Fleury (2000, p. 3) complementa esse raciocínio: “como conceituar a diversidade cultural? A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”.

As identidades individuais dos membros de determinado grupo levam à formação de um contexto cultural marcado pela diversidade e, conseqüentemente, trazem o desafio para estes membros de lidar com a diferença do outro, com a identidade alheia. Esta interação leva, muitas vezes, ao etnocentrismo gerando controvérsias e conflitos. O reconhecimento do outro favorece a compreensão de si mesmo, fazendo com que, em situações de confronto com outras culturas, o indivíduo, na dificuldade de reconhecer o outro, sofra um conflito psicológico. A identificação com o outro e a diferenciação do outro interfere na construção da identidade. Tal complexidade característica de um ambiente marcado pela diversidade pode ser explicada a partir do termo alteridade.

2.3.3 Alteridade

De acordo com Laing (1986), a identidade forma-se numa relação de alteridade. Laing (1986, p.78) afirma ainda que “não podemos fazer o relato fiel de ‘uma pessoa’ sem falar do seu relacionamento com os outros”. A identidade é definida pela relação do indivíduo na relação com outros indivíduos, isto é, cada indivíduo se completa e se efetiva no relacionamento com os que estão a sua volta, em seu convívio. É na relação entre o “eu” e o “outro” que se constrói a identidade do “eu”.

O termo alteridade pode ser compreendido como ser o outro, colocar-se ou constituir-se como outro. A alteridade é um conceito mais restrito do que diversidade e mais extenso do que diferença.

A alteridade é um fenômeno de caráter relacional, uma construção psicológica em torno da relação entre o “eu” e o “outro”. Qualquer relação “é uma realidade que para existir depende da outra” (GUARESCHI, 2002, p. 151). A existência do “eu”, a partir da relação

com o “outro” permite ao indivíduo ter a consciência de si, pois, “somente através da medição de outros o “eu” pode refletir sobre si mesmo”. (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 74).

Hycner (1995) afirma que mesmo que as experiências individuais sejam radicalmente únicas, fazendo com que as pessoas sejam singulares, ainda assim, somos todos semelhantes. E nesse aspecto, o grupo “é, por excelência, um espaço da alteridade” (FONSECA, 1988, p. 68), se tornando presente na existência do outro e se concretizando “na constituição, presença e desdobramentos, em cada sujeito individual, do coletivo grupal, sob forma de consciência e de comportamentos coletivos particulares do grupo que se constitui com o encontro” (FONSECA, 1988, p. 68). É a “confirmação do outro”, onde ele é visto como uma pessoa em processo de tornar-se ela mesma, e segundo Buber (1957, *apud* ROGERS, 1975), este termo corresponde à aceitação das potencialidades do outro, reconhecendo nele a pessoa que lhe foi criado para se tornar e sendo confirmado em mim mesmo e nele em seguida, em relação a essas potencialidades que podem ser desenvolvidas e evoluir.

Participar do mundo do outro é confirmar a sua necessidade existencial de ser profundamente compreendido por outro ser humano. O reconhecimento do outro favorece a compreensão de si. É por isso que em situações de confronto com outras culturas, diferentes da sua origem, o indivíduo vive um conflito psicológico, decorrente da dificuldade de reconhecer o outro. Nos processos de interação o alvo é a tentativa de fazer com que o outro não esteja condenado a permanecer um estranho, mas que possa tornar-se “meu semelhante” (RICOEUR, 1990, p.384).

No esforço de compreensão das diferenças entre os membros que compõem um contexto multicultural, é também imprescindível que sejam feitas algumas considerações acerca do denominado relativismo cultural.

2.3.4 Relativismo Cultural

O relativismo cultural é uma corrente recente na antropologia cultural que afirma que não devemos falar em “sociedades inferiores” ou “superiores”, pois cada sociedade é caracterizada por seus próprios elementos culturais, ou seja, ela possui sua própria ordem de valores. Assim, a ordem de valores de uma não poderia ser comparada com outra em termos de superioridade ou inferioridade. Em última análise, todos seriam “iguais”, quanto ao valor de seus elementos culturais. Como afirma Rocha (1989), o exercício de tentar entender a cultura do outro só é então possível através da relativização que, para este mesmo autor, acontece quando o “significado de um ato é visto não na sua dimensão absoluta, mas no contexto em que acontece” (ROCHA, 1989, p. 20). Este mesmo autor destaca que a relativização consiste em “ver as coisas do mundo como a relação entre elas. Ver que a verdade está mais no olhar que naquilo que é olhado. Relativizar é não transformar a

diferença em hierarquia, em superiores e inferiores ou em bem e mal, mas vê-la na sua dimensão de riqueza por ser diferença”. (ROCHA, 1989, p. 20)

Relativizar consiste então, na capacidade de compreender que não existe uma cultura melhor do que a outra, mas sim culturas diferentes umas das outras. É, segundo o mesmo autor, a prática de compreendermos o “outro” nos seus próprios valores e não nos nossos.

O argumento do relativismo cultural inseriu uma certa imobilidade na consciência dos antropólogos, já que não existiriam critérios para medir comparativamente a sustentabilidade dos elementos culturais. Limpo ou sujo, ordem ou desordem são padrões de "certo" ou "errado" que dependem de um sistema de valores (DOUGLAS, 1966). Cada cultura decide sua própria felicidade e não se podem impor os cânones das sociedades desenvolvidas às sociedades tradicionais.

Para superar o paradoxo do relativismo cultural, a antropologia precisou passar a analisar a cultura como um processo, e não como uma entidade dada (INGOLD, 1986). Precisou analisar a diferente participação dos setores, estratos ou classes sociais na produção da cultura, em lugar de tomá-la como uma resultante indiferenciada da sociedade. Apenas entendendo a cultura em sua trajetória histórica e em sua relação diferencial com os grupos que a criam, pôde a antropologia criticar o relativismo cultural absoluto. Ela foi capaz, assim, de justificar historicamente determinados comportamentos e, ao mesmo tempo, identificar e responsabilizar aqueles que se beneficiam dos ditos comportamentos; pôde passar a analisar a cultura como um produto contraditório da experiência humana (FOLADORI, 1992).

Clifton (1968, p. 268) destaca que:

cultural relativism does not, then, resolve the problem of making comparative judgments of value between cultures. It promotes the inclination to ignore it. Only a few years ago the phrase cultural relativism was popular in the literature[...]. It was a topic much discussed... comparative judgments are inevitable[...].

Dessa forma, a crescente heterogeneidade das sociedades, com a intensificação das migrações e das interações étnicas e com a globalização das relações interculturais, aponta direções que já não podem ter suporte nos conceitos tradicionais de cultura e de relativismo cultural.

Finalmente, o desafio diante da complexidade de um contexto multicultural traduz-se na amenização dos conflitos culturais e na tentativa de se aproveitar os aspectos positivos que cada cultura pode ter para o contexto em questão. Este desafio torna-se cada vez mais presente nas organizações empresariais, trazendo como consequência o aumento de estudos da chamada multiculturalidade organizacional. Cox (1994 *apud* FLEURY, 2000, p.20) assume que “as diferenças de identidades individuais (tanto físicas quanto culturais)

interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima da diversidade) para determinar o impacto da diversidade nos resultados individual e organizacional [...]”. Hambrick, Davison, Snell e Snow (1998) afirma que “*in today’s major corporations, task groups consisting of multiple nationalities abound, and the clear trend is towards even more them in the future [...]*”. (HAMBRICK ET AL 1998, p. 181) Esse mesmo autor afirma que “[...] *Groups composed of multiple nationalities do not possess inherent advantages over single-nationality groups [...]*”. (HAMBRICK ET AL 1998, p. 199).

Torna-se então primordial o preparo de profissionais para a atuação em ambientes multiculturais, o que exige a compreensão e o respeito ao “outro”. Muitos autores apontam como principal motivo para o fracasso de empresas que atuam em um contexto multicultural à dificuldade no reconhecimento e na convivência das diferenças culturais.

2.4 MULTICULTURALIDADE ORGANIZACIONAL

As mudanças sócio-econômicas e políticas que redesenharam o atual cenário organizacional e imprimiram novos e contínuos desafios às empresas são consequência da intensificação do fenômeno da globalização. Entre as forças propulsoras da expansão global que transformou o mundo em um *portfólio* de oportunidades estão os acordos de comércio multilaterais, os avanços tecnológicos nas comunicações e no transporte e os movimentos de desregulamentação e privatização que abriram mercados antes fechados.

Giddens (1991, p.69) afirma que:

A globalização se refere essencialmente a este processo de alongamento na medida em que as modalidades de conexão entre diferentes regiões ou contextos sociais se enredaram através da superfície da terra como um todo. A globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa.

Na medida em que o processo de globalização progrediu, as formas organizacionais evoluíram com a expansão das multinacionais, com o aumento dos acordos de fusão, aquisição e alianças estratégicas e com o intercâmbio de profissionais entre diferentes regiões e países. Todos estes movimentos de internacionalização implicam necessariamente na interação de culturas diferentes.

No caso específico das corporações multinacionais, existe a transferência de executivos e funcionários da matriz localizada no país de origem para a nova região na qual a empresa atuará e a contratação de mão-de-obra local. Nas relações entre esses indivíduos, os valores e atitudes variam de uma cultura para outra. De acordo com Imai (1990a *apud*

CASTELLS, 2003, p. 251), “as redes formadas por empresas multinacionais transcendem fronteiras, identidades e interesses nacionais”. E, de acordo com Castells (2003, p. 251) “conforme o processo de globalização progride, as formas organizacionais evoluem de empresas multinacionais a redes internacionais [...]”. De acordo com este mesmo autor, cada vez mais, a produção global de bens e serviços não é realizada por empresas multinacionais, porém por redes transacionais de produção, das quais as redes multinacionais são componentes essenciais, porém componentes que não funcionariam sem o resto da rede.

As práticas de fusões, aquisições e alianças estratégicas também resultam no encontro de culturas diferenciadas. Segundo Castells (2003), a aliança estratégica pode ser considerada um novo modelo organizacional que consiste na interligação de empresas de grande porte. No que tange às razões que levam as empresas a optarem por este tipo de processo, pode-se citar: a necessidade de expansão de mercado, a eliminação de um concorrente, atuação em novos segmentos e dificuldades financeiras.

Neste novo cenário, outro movimento notório que também leva à formação de ambientes multiculturais é o intercâmbio de profissionais entre diferentes regiões ou países. Castells (2003) afirma que o aumento das migrações internacionais no longo prazo vai contribuir para a transformação da força de trabalho.

De acordo com Harris e Moran (1987):

A migração humana, particularmente, tem sido catalisadora nos desafiando a lidar com problemas interculturais. A força das circunstâncias – econômica, social, política, religiosa – faz com que grupos de pessoas deixem sua cultura materna e ingressem nesse ambiente alienígena. Então o processo de convivência e aculturação começa, quer sejamos chamados de nômades, refugiados, imigrantes, migrantes, trabalhadores estrangeiros, negociadores internacionais, turistas ou astronautas.

A conseqüência é uma força de trabalho composta não mais de uma cultura dominante, e sim de várias culturas diferentes. Segundo Moran, Harris e Stripp (1996, p. 266):

A força de trabalho global está mudando e se tornando culturalmente mais integrada. Seria difícil encontrar uma organização sem uma população de empregados culturalmente diversificada. Portanto, torna-se crucial que todos os empregados aprendam a respeito da cultura e como ela afeta as negociações, porque essas populações de empregados culturalmente diversificadas frequentemente devem negociar em bases diárias.

Entre as principais vantagens que o intercâmbio de profissionais proporciona, pode-se citar: a ampliação dos horizontes do funcionário por conviver com outras culturas, favorecimento da compreensão dos anseios dos clientes residentes em outros países e uniformização da operação da empresa.

Em todos os casos citados verifica-se um ambiente no qual a convivência de culturas diferenciadas é inevitável. Neste contexto, os fluxos que sustentam a dinâmica desta nova lógica tornaram imperativa a habilidade das empresas em administrar a diversidade cultural, instaurando-se um novo desafio para as organizações: a gestão de ambientes multiculturais. A interação de diferentes valores, ideologias, crenças e atitudes estabeleceu como fator essencial para as empresas a habilidade de gerir essa diversidade, aproveitando a riqueza da troca de informações entre culturas diferentes e, ao mesmo tempo, evitando possíveis choques culturais. A gestão da multiculturalidade organizacional implica então, na capacidade da empresa em conciliar a diversidade de contextos culturais que pode se fazer presente tanto no ambiente externo em que a organização atua, como no seu espaço interno.

O gerenciamento da diversidade no âmbito externo é exigido principalmente no caso das multinacionais que, na busca de novos mercados, precisam se adaptar às peculiaridades da população local presente na região na qual atuará. Já o contexto interno marcado pela multiculturalidade organizacional, apesar de se fazer presente em todos os casos citados, é mais explícito no caso das fusões, aquisições ou alianças estratégicas. Estudos mostram que apesar destes processos apresentarem um crescimento contínuo, o número de insucessos destas operações é também crescente e que uma das principais causas dos fracassos está ligada ao fator cultural. A autora Barros (2001) destaca um dado constatado no estudo realizado pela Roland Berger: 60% a 80% das fusões e aquisições falham e, uma das principais razões para que a junção não ocorra no ritmo esperado, são erros relacionados à integração cultural.

Considerando ainda os níveis de visibilidade da cultura organizacional e resistência às mudanças, Barros (2001) salienta que, na maioria das vezes, os funcionários não têm uma consciência nítida das características da cultura da empresa na qual trabalham. E, uma das principais razões para o choque entre duas ou mais culturas de empresas envolvidas nos processos de fusão, aquisição ou alianças, é exatamente esta falta de consciência. Desta forma, a resistência às mudanças torna-se a causa principal do choque cultural nestes processos. As diferenças nos estilos e práticas de gerenciamento entre duas ou mais empresas, não permite a conciliação das diferenças e enfraquece a coesão interna.

Tal fato demonstra que, a gestão da multiculturalidade organizacional é um processo com alto grau de complexidade. Na maioria das vezes, as empresas que estão se unindo possuem culturas fortemente diferenciadas, tornando tortuoso o caminho para se atingir a sinergia necessária ao sucesso da parceria. Neste contexto, o desafio passa a ser então, o de transformar a diversidade em vantagem competitiva.

2.4.1 Desafios intrínsecos aos ambientes multiculturais nas organizações

Ebolo citado por Fonseca; Cleto; Medeiros (2000, p. 2) destaca que:

Levando-se em conta que a cultura é fator de união entre os indivíduos e ao mesmo tempo fator de diversidade, aprofundar a reflexão sobre a problemática intercultural torna-se fundamental na importância para as empresas, que buscam a competitividade internacional, poderem rever suas práticas de gestão, estimulando o desenvolvimento de pessoas capazes de se integrar e interagir em outras culturas.

Segundo Chevrier (1993), a envergadura internacional de numerosas empresas, bem como o caráter multicultural das sociedades contemporâneas, confrontam a administração com a diversidade cultural, implicando que os indivíduos provenientes de culturas diversas interajam no contexto de suas atividades profissionais.

Schein citado por Motta e Vasconcelos (2002) destaca a complexidade das organizações afirmando que elas são formadas por diversos subgrupos de indivíduos que têm seus próprios padrões culturais construídos a partir de suas experiências. Os membros de uma mesma organização porém, possuem acesso a alguns padrões culturais comuns – que só os membros daquela organização têm – e que estabelecem as fronteiras do sistema organizacional.

Hambrick; Davison; Snell e Snow (1998) demonstram que:

- As características culturais afetam comportamentos individuais e, conseqüentemente, a forma como as pessoas são percebidas nas organizações;
- A existência real de um grupo multicultural (efetivo) depende de uma série de fatores, especialmente da diversidade resultante da combinação entre a magnitude e o tipo de culturas (nacionalidade) envolvidas, a natureza da tarefa do grupo e as tentativas de agregação;
- Em corporações globais contemporâneas, os grupos multiculturais são utilizados para adicionar peculiaridades, agregar valor, na condução das atividades. Atuações interculturais normalmente exigem um gerenciamento de recursos humanos integrado, voltado para o desenvolvimento de talentos ao redor do mundo;

A multiculturalidade está presente, portanto, em qualquer organização na medida em que cada uma delas terá necessariamente grupos diversos de indivíduos que possuem padrões de comportamentos diferentes, mesmo que os membros desta organização possuam a mesma nacionalidade. Neste sentido, para Motta e Vasconcelos (2002, p. 326), “a organização é uma minissociedade composta por diversos grupos de atores sociais, com diferentes valores e visões de mundo”.

No entanto, se a gestão da multiculturalidade já é complexa se considerarmos como objeto de estudo uma organização, cujos membros possuem a mesma nacionalidade, torna-se ainda mais desafiadora quando culturas de diferentes países têm que conviver em um mesmo ambiente organizacional.

Analisando as relações que ocorrem em uma organização com ambiente multicultural, Hofstede (1991) estabelece fases pelas quais uma pessoa passa quando se depara com um ambiente estrangeiro. A primeira fase é marcada por uma euforia, seguida de um choque cultural; em seguida vem a fase de aculturação que consiste no aprendizado gradual do novo contexto, gerando uma estabilidade que se forma com base na confiança em si próprio e integração na nova rede social.

O autor também cita que os contatos interculturais são reforçados pelas próprias empresas multinacionais com a criação de novas filiais; aquisição de uma empresa estrangeira “*takeover*”; fusão internacional; empresa conjunta internacional “*joint-venture*” e aliança estratégica internacional.

Adler (1997) reforça a dificuldade que marca a integração de culturas diferenciadas destacando pesquisas que identificaram nas pessoas diferenças culturais relacionadas aos valores, atitudes e comportamentos. Cada um de nós possui um conjunto de atitudes e crenças que funcionam como um filtro através do qual “enxergamos” situações gerenciais. Os gerentes transmitem respeito e confiança para seus empregados de maneiras diferentes, dependendo do seu *background* cultural. O estilo gerencial de cada executivo vai então variar de acordo com os paradigmas que orientam suas ações.

Esta mesma autora destaca a pesquisa realizada por André Laurent desenvolvida com o intuito de analisar a filosofia e comportamento dos gerentes de nove países europeus, Estados Unidos e três países asiáticos (Indonésia, Japão e a República da China), em que ele requisitou aos gerentes de cada país que descrevessem sua opinião para sessenta situações corriqueiras de trabalho.

Entre alguns pontos observados por Laurent está a diferença de visão entre americanos e a maioria dos europeus, asiáticos, latino-americanos em relação à estrutura hierárquica. Na pesquisa era colocada a seguinte questão: “A razão principal para a estrutura hierárquica existir é para que todos saibam a quem devem obediência”. Os americanos, provenientes de uma cultura orientada para as tarefas, discordam desta colocação. Eles acreditam que uma organização com poucas camadas hierárquicas – na qual a maioria dos funcionários são colegas ao invés de gerentes e subordinados – pode funcionar de forma eficaz. Se as tarefas e

papéis estão bem definidos e a empresa em questão não é muito grande, o mínimo de hierarquia é suficiente.

Em contrapartida, muitos dos gerentes provenientes de culturas orientadas para o relacionamento concordam com a afirmação. Eles não acreditam que mesmo uma pequena empresa pode existir e ter sucesso sozinha sem uma estrutura hierárquica formal. Adler (1997) destaca então, que estas diferentes crenças explicam alguns dos potenciais problemas que podem surgir quando, por exemplo, americanos trabalham juntos com indonésios. Os americanos normalmente estabelecem um macro-objetivo, definem os principais passos a serem dados, para então indicar o *staff* que necessitam. A orientação parte da tarefa para as pessoas. Já os indonésios partem das pessoas para as tarefas.

Zachary (2000) destaca um outro aspecto importante para a gestão de ambientes multiculturais ao considerar a criatividade como um ingrediente essencial da criatividade, pois grupos diversos produzem pensamentos diversos.

Ainda segundo o autor:

As raízes não são um jogo que soma zero. Uma ligação não enfraquece a outra. Na realidade, as pessoas podem ter ao mesmo tempo raízes e asas. Elas podem ter orgulho das suas origens sem o temor de acrescentar coisas à sua identidade. Tendo ao mesmo tempo raízes e asas, elas ajudam a preservar os grupos aos quais pertencem, exercendo sua liberdade individual, e os expondo a influências externas enriquecedoras. (ZACHARY, 2000, p. 167)

Observa-se, no entanto, que apesar da diversidade permitir a construção de um ambiente propício à soluções criativas, a realidade de um contexto multicultural também é marcada por conflitos. As observações de Shutz (1970 *apud* TROMPENAARS, 1994, p. 19) reforçam a dificuldade de se administrar as diversidades quando existe o encontro de duas ou mais culturas:

Ao encontrarmos outros sistemas sociais, eles já se autodenominaram, decidiram como querem viver e como o mundo deve ser interpretado. Podemos rotulá-los se quisermos, mas não podemos esperar que eles entendam ou aceitem nossas definições, a menos que correspondam as suas próprias definições.

Torna-se então notório que o grande desafio para as corporações que têm um conjunto de funcionários, especificamente formado por nacionalidades diferentes, ou que atuam em um mercado estrangeiro, encontra-se na capacidade de harmonizar a diversidade característica do ambiente multicultural da empresa em questão.

Diante desta constatação, é imprescindível a análise e compreensão das principais ferramentas apresentadas pela literatura como procedimentos eficazes para amenizar os possíveis choques culturais e extrair da diversidade cultural práticas eficazes de gerenciamento.

2.4.2 Ferramentas para a gestão de ambientes multiculturais nas organizações

De acordo com Czinkota (2000), uma das principais fontes de vantagem competitiva das corporações globais está na sua habilidade de atrair talentos originários do mundo inteiro. E, tais corporações demandam sistemas de gerenciamento sistemáticos para desenvolver e manter estes talentos como demonstrado na figura 5:

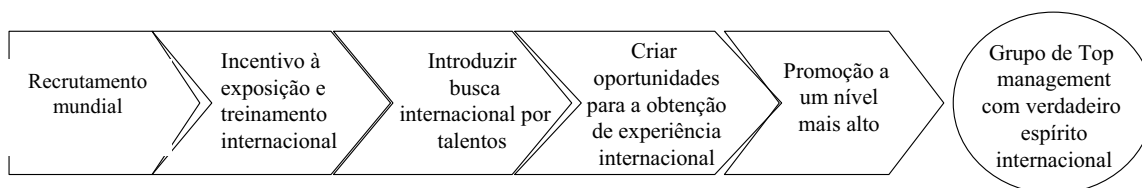


FIGURA 5: Sistema de Desenvolvimento Gerencial Internacional

Fonte: adaptado de Ingo Theuerkauf. “Reshaping the global Organization”. McKinsey Quartely 3, 1991, p. 103. In CZINKOTA, Michael; RONKAINEN, Ilkka; MOFFET, Michael. International Business, Update 2000. Dryden Press: Forth Worth, 2000.

O mesmo autor destaca que, com a competição global, parcerias entre empresas provenientes de diferentes países são cada vez mais comuns. O gerenciamento humano neste novo modelo de corporação passa a ser um grande desafio para as empresas envolvidas que inclui duas grandes tarefas: a de recrutar e motivar pessoas fazendo com que elas estejam comprometidas com as estratégias traçadas. Tal tarefa demanda uma atenção particular principalmente para as habilidades dos profissionais e compatibilidade de comunicação entre essas pessoas. A segunda tarefa consiste no gerenciamento dos recursos humanos, através do uso apropriado da capacidade gerencial de seus profissionais.

O sucesso do gerenciamento de pessoas dentro de um ambiente multicultural terá que partir necessariamente do entendimento das culturas específicas envolvidas e da capacidade de instaurar ferramentas que propiciem um ambiente favorável à convivência destas culturas. As diferenças nunca serão eliminadas, mas podem ser trabalhadas de uma forma que, ao invés de resultarem em barreiras para o processo de mudança, se transformarão em fonte de idéias e práticas essenciais para a formação de vantagens competitivas.

Segundo Chanlat (1993) a interação é o universo das relações com o “outro”, que existe na medida em que se mantém uma relação qualquer com ele: solidariedade, amor, ódio, hostilidade, satisfazendo a necessidade de atualização da própria identidade. Para que a interação com o “outro” se torne uma experiência positiva e resulte na coesão entre os

membros envolvidos é necessário o estabelecimento de alguns fatores que irão orientar a auditoria que deve ser feita em cada uma das culturas envolvidas.

Para o entendimento das culturas específicas que forma este contexto multicultural, Trompenaars (1994) destaca que esta análise deve ser feita com base em três títulos: os relacionamentos com as pessoas, com o tempo e com o ambiente. A cultura examinada dentro destas três categorias fornece uma visão mais clara dos princípios e valores que regem o comportamento das pessoas pertencentes à cultura em questão e a identificação dos possíveis choques entre os membros envolvidos.

De acordo com Trompenaars (1994), são cinco as orientações que compreendem as formas como as pessoas se relacionam entre si.

- 1) Universal x Particular: o universal está focado nas regras e evita qualquer tipo de exceção que venha contra aquilo que foi estipulado como obrigação. O particular, por sua vez, tem seu foco nas obrigações dos relacionamentos e circunstâncias específicas. O particularista dá menos atenção a códigos sociais abstratos.
- 2) Coletivo x Individual: é a forma como os membros de uma cultura “enxergam” a sua participação nas interações que ocorrem em determinado ambiente que pode ser como indivíduos ou como parte de um grupo
- 3) Neutro x Emocional: em algumas culturas imperam as manifestações emocionais enquanto em outras, a natureza das nossas interações deve ser objetiva e imparcial.
- 4) Específico x Difuso: o relacionamento difuso consiste no contato real e pessoal entre as pessoas envolvidas em uma negociação, ao contrário de um relacionamento específico que se resume ao que está explicitado no contrato.
- 5) Conquista x atribuição: na conquista a pessoa será julgada por tudo aquilo que realizou recentemente e pelo histórico de atividades que já desempenhou. A atribuição significa que o *status* que é conferido está baseado no parentesco, sexo, idade, ao círculo de amigos e formação acadêmica.

O autor também destaca a importância da análise da forma como as sociedades se relacionam com o tempo. O principal aspecto relacionado a este fator está na importância que cada cultura atribui para o passado, presente e futuro. Outro aspecto destacado é como a passagem do tempo é vista: sequencial ou sincrônica. Complementando a questão do tempo com um conceito antropológico, Durkheim (1960) descreve o tempo como “uma construção social que permite aos membros de uma cultura coordenar suas atividades”.

No que diz respeito à relação com o meio ambiente, o ponto principal da análise está em duas orientações em relação à natureza: de que o homem é capaz de dominá-la e controlá-

la, impondo a sua vontade e, a de que o homem é parte da natureza, estando também sujeito as suas leis e forças.

Além dos pontos destacados serem essenciais para uma melhor compreensão das especificidades de cada cultura, um outro ponto primordial que permeia todas essas categorias é a comunicação. De acordo com Kaplan (1967 *apud* COMUNICAÇÃO, 2004, p. 26), “cada grupo biológico com a mesma cultura tem seus próprios padrões comunicativos e de raciocínio”. Gomes (2004 *apud* COMUNICAÇÃO, 2004, p. 27) destaca então, que “é preciso estar atento a vários modelos convivendo simultaneamente no ambiente de negócios”. Isto porque, segundo esta mesma autora, a comunicação é a ferramenta que permite a conexão e interação entre os profissionais, as empresas, os mercados e o meio ambiente. A autora destaca que:

Aceitar as diferenças culturais do outro é um passo fácil na teoria e complexo na prática. E os conflitos inevitavelmente acontecem na arena da comunicação. Aplicar a diversidade dentro das organizações é consequência de um profundo exercício de respeito às diferenças. Implica aceitar que existem pessoas diferentes, que enxergam a vida de outra maneira e esperam realizações e mundos diferentes. (GOMES, 2004 *apud* COMUNICAÇÃO, 2004, p. 27).

Ainda dentro do escopo da comunicação, pode-se destacar as representações do estilo de raciocínio e transmissão de informações de acordo com as etnias, resultado do estudo feito por Kaplan em 1967. Kaplan (1967 *apud* COMUNICAÇÃO, 2004, p. 26) apresenta três grupos raciais e seus padrões culturais de comunicação: orientais, latinos e anglo-saxões. Entre as principais características de cada estilo, o autor destaca:

- Oriental: aborda seus objetivos circundando-os, demoram a chegar ao assunto a ser tratado, tende a evitar conflitos e espera que o outro chegue por si mesmo a conclusão desejada.
- Latino: é recorrente no diálogo, alto grau de empatia, os assuntos vão e voltam e aborda em meio a comunicação histórias e assuntos derivados.
- Anglo-saxão: é objetivo, claro, direto e preciso.

A capacidade de descobrir o potencial da mistura de perspectivas e práticas das culturas envolvidas é um exercício que vai além da simples análise das diferenças que marcam as culturas envolvidas. Segundo Freitas (1991), a força, a clareza e o grau de integração da cultura ou subcultura organizacional são diretamente proporcionais à estabilidade dos membros do grupo, ao tempo de convivência e à intensidade da aprendizagem coletiva que tem ocorrido.

De acordo com Miller e Katz (2005), com o intuito de promover a diversidade, uma organização precisa ir muito além da valorização da diferença. A diversidade e inclusão

devem tornar-se componentes centrais de uma estratégia de desempenho. Os autores defendem que para existir sintonia e sinergia em uma empresa com ambiente multicultural exista sintonia e sinergia é preciso desenvolver um plano estratégico de longo prazo que crie uma nova maneira de agir.

Entre os pontos cruciais defendidos pelos autores, salienta-se a consciência individual dos membros participantes da organização em relação aos benefícios que a diversidade cultural proporciona e a pró-atividade que elimina o hábito comum das organizações em estabelecerem uma dinâmica interna de resolução contínua de problemas ao invés de otimizar oportunidades. A recomendação é adotar ações preventivas evitando que o choque cultural ocorra.

Miller e Katz (2005, p. 01) defendem que “a criação de uma cultura de inclusão nestas organizações exige uma série de novos comportamentos já que as antigas competências serviam a um modelo monocultural”. As organizações se limitavam a desenvolver “habilidades de consciência”, incentivando o respeito e a tolerância dos funcionários às diferenças dos outros. Os autores defendem que, para se criar culturas de inclusão que facilitem a diversidade, é necessário ir além da simples postura de tolerância em relação às diferenças. É preciso explorá-las e considerá-las um recurso valioso. Entre os principais pontos necessários para a formação de uma cultura da inclusão defendidos pelos autores destacam-se:

- Reconhecer que a diferença acrescenta riqueza, sabedoria, sinergia e valor.
- Associar-se passando pelas diferenças, não apenas pessoas de bagagens e grupos de identidade diferentes, mas pessoas de funções e organizações diferentes - inclusive clientes.
- Criar segurança para a diferença. Criar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para expor suas idéias.
- Participar do conflito de modo construtivo. Facilitar e aceitar perspectivas diferentes, vendo-as como um caminho para uma melhor tomada de decisões, mais criatividade e maior coesão do grupo.

Percebe-se que as ferramentas propostas para o gerenciamento de um ambiente multicultural estão principalmente atreladas a ações que são impostas pela cúpula das organizações envolvidas. Seria função dos dirigentes identificar as diferenças e implementar ações que evitem os choques culturais. Tais ferramentas estão ligadas à visão instrumental da cultura que pressupõe o controle das culturas envolvidas e não consideram que a própria

dinâmica da interação entre as culturas permite um ajuste natural de ambas as partes em relação às diferenças existentes.

Desta forma, a identificação de posturas que contribuam para os estudos da interação em ambientes multiculturais deve se basear na visão antropológica da cultura. Não se pode tomar a cultura simplesmente como uma variável da organização que pode ser manipulada e ajustada aos interesses de um grupo restrito. É primordial substituir a idéia de imposição que está implícita no termo “gestão da multiculturalidade”, utilizado por muitos autores, pela dialética multicultural na qual a própria interação entre os membros de um ambiente multicultural vai levar à adoção de formas de convívio que atenuarão os conflitos e contribuirão para se instaurar um clima de cooperação.

Esta perspectiva não ignora, no entanto, a existência do exercício do poder pela coalizão dominante através da cultura organizacional. Tal fator sempre irá existir, mas está longe de ser o único influenciador na busca da harmonia em contextos multiculturais. Para uma gestão eficaz da multiculturalidade, extraindo benefícios e, ao mesmo tempo neutralizando possíveis choques, faz-se necessária a análise da relação entre cultura organizacional, cooperação, conflito e poder.

2.5 COOPERAÇÃO, CONFLITO E PODER.

De acordo com Maximiniano (1985), uma organização é o produto da combinação de esforços individuais, com o intuito de realizar propósitos coletivos. Deve-se considerar, no entanto, que os membros pertencentes a uma empresa possuem interesses específicos que, segundo Morgan (1996), são conjuntos complexos de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção. Desta forma, na interação entre as pessoas pode haver conflitos gerados pela divergência de interesses, comprometendo a dinâmica de cooperação necessária para o alcance dos objetivos empresariais.

A busca pelo equilíbrio de interesses, que visa amenizar os possíveis conflitos organizacionais e o estabelecimento de um contexto cooperativo, passa necessariamente pelas relações de poder. Morgan (1996) afirma que a política organizacional nasce quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também de maneira diferente. Essa diversidade cria uma tensão que tem que ser resolvida por meios políticos. Estabelecida a relação entre cooperação, conflito e poder cabe uma análise específica destes termos e de como a cultura se insere neste contexto.

2.5.1 Cooperação

As organizações buscam imprimir uma dinâmica interna voltada para a cooperação entre seus membros e, conseqüentemente, para a diminuição dos conflitos gerados pela interação dos diferentes grupos. Para existir cooperação em uma empresa deve haver colaboração entre seus participantes. Gray & Wood (1991) definem colaboração e sua ocorrência como um processo por meio do qual, diferentes partes, analisando diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças.

De acordo com Edwards (1991), a cooperação e a competição constituem aspectos de um mesmo fenômeno relacional, dependendo do contexto e do valor adaptativo de cada tipo de ação. O autor destaca ainda que ambos os comportamentos estão a serviço de objetivos individuais que vão sendo constituídos em contextos grupais determinados que, em determinada situação, favorecem a cooperação, e em outras a competição.

O conjunto de crenças, valores e orientações de cada indivíduo é que vai orientar suas ações nas interações com outras pessoas. Diante de uma situação específica e de acordo com o contexto em que está inserida, a pessoa poderá adotar ações cooperativas ou competitivas. Dessa forma, a cultura aparece como parte importante para a compreensão do comportamento do indivíduo diante do complexo sistema de interação no ambiente organizacional.

Segundo Hofstede citado por Barros (2001) todas as pessoas têm uma parte de sua programação mental que é completamente única e diferenciada. É neste nível da personalidade que cada pessoa vai demonstrar suas características individuais. Schein (2001, p. 29) reforça este conceito ao afirmar que “você, como indivíduo, é uma entidade multicultural que mostra diferentes comportamentos culturais, dependendo da situação”.

Desta maneira, um ambiente com reduzido número de conflitos, no qual impera a cooperação, depende da forma como será administrada a interação entre seus membros. Neste contexto, a cultura organizacional deve estar delineada de tal forma que os valores e princípios em questão promovam comportamentos capazes de amenizar os choques de interesses entre os indivíduos.

2.5.2 Conflito

Segundo Morgan (1996, p. 155), “o conflito aparece sempre que os interesses colidem”. O autor destaca que a origem dos conflitos está na divergência de interesses percebidos ou reais pelos indivíduos envolvidos em determinada situação. Tais divergências

podem estar explícitas ou implícitas, podem ocorrer no nível pessoal, interpessoal ou entre grupos específicos e podem ser construídas dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes ou surgir em função de recursos escassos. O conflito pode então surgir pela diferença de interesses entre os indivíduos, que está diretamente ligada aos valores e princípios distintos que cada um possui de acordo com o seu *background* cultural. A desarmonia de interesses entre os indivíduos pode se traduzir na busca de objetivos distintos e em forma diferenciadas de se atingir os objetivos, o que conduz necessariamente ao conflito.

Morgan (1996) afirma que, na maioria das empresas modernas, os sistemas de competição e de colaboração coexistem. De acordo com o autor, “mesmo quando as pessoas reconhecem a importância de se trabalhar junto, a natureza de qualquer trabalho específico freqüentemente combina elementos contraditórios que criam vários tipos de conflitos de papel” (MORGAN, 1996, p. 162). O conflito pode ser visto, no entanto, por uma perspectiva positiva e uma negativa. Pelo aspecto negativo, Morgan (1996) considera o conflito como um fator de desarmonia na equipe e que, por conduzir ao baixo desempenho e à tensão entre as pessoas, deve ser evitado e eliminado. Na perspectiva positiva, o conflito é considerado como um fenômeno natural e inevitável. Por isso, deve ser aceito e deve-se buscar o seu potencial positivo, já que este desperta as pessoas e melhora o desempenho da equipe. Considera-se que um grupo harmonioso e pacífico tende a ser estático e apático em relação à inovação.

Zey-Ferrel (1979) apresenta dois modelos que reforçam duas perspectivas de conflito: o modelo funcionalista e o modelo dialético. O modelo funcionalista considera a organização um sistema fragmentado em diversos grupos de interesse, cada um deles com valores e objetivos específicos. Os conflitos são gerados porque cada grupo de interesse busca impor suas vontades. Neste sentido, o conflito pode ser benéfico para uma, várias ou todas as partes da organização já que é considerado, segundo a mesma autora, como um processo que se caracteriza pela negociação e barganha.

O modelo dialético apresenta a organização com contradições que geram a instabilidade organizacional. A origem desta instabilidade podem ser arranjos estruturais incompatíveis e objetivos, interesses, ideologias e perspectivas conflitantes entre si. A autora considera ainda que “a ordem social de toda organização é negociada politicamente. Os padrões estruturais da organização são entendidos com base antes no modelo político que no modelo administrativo”. (ZEY-FERREL, 1979, p. 295) Estes períodos de crise são entendidos como “importantes na criação de novos padrões organizacionais, os quais prevalecem na organização, em posteriores períodos de maior estabilidade”. (ZEY-FERREL, 1979, p. 295)

Quando os interesses divergem e o conflito torna-se uma constante na vida organizacional, a empresa deve adotar orientações que amenizem as divergências e reconheça nessas diferenças ações positivas que agreguem valor à organização. A construção deste ambiente propício à cooperação, que implica na resolução desses conflitos, está diretamente ligada ao poder.

2.5.3 Poder

Weber (1964, p. 43) define poder como “a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda que contra toda resistência, qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade”. O poder pode se manifestar em uma organização através da coalizão dominante como através da própria cultura. Os dirigentes vão estabelecer a cultura organizacional formal da empresa através da definição dos padrões comportamentais que visem a coesão interna, assim como os elementos de punição e recompensa para que os mesmos sejam cumpridos pelos subordinados . Por outro lado, ao mesmo tempo que existe uma coalizão dominante cuja atuação está voltada para a manutenção de uma dinâmica cultural na qual prevaleça a cooperação, a própria cultura funciona como um mecanismo de controle.

Dessa forma, o sistema de poder instaurado em uma organização vai estabelecer os parâmetros que servirão de base para a dinâmica das relações sociais dentro e fora da organização. Tais parâmetros serão sempre delineados visando à instauração de um ambiente propício à cooperação. Morgan (1996, p. 163) considera o poder como “um meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos”.

De acordo com Bertero (1996 *apud* FLEURY, 1996, p. 38):

A atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo, e também porque estabelece fronteiras, homologa processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho.

Galbraith (1984) estabelece três formas de poder: codigno, compensatório e condicionado. O poder codigno “obtem submissão infligindo ou ameaçando as consequências adequadamente adversas” (GALBRAITH, 1984, p. 5). O poder compensatório conquista a obediência através da oferta de uma recompensa positiva que se traduz em algo de valor para o dominado. Em ambos os casos, os indivíduos que se submetem estão cientes de sua submissão.

O poder condicionado é exercido “mediante a mudança de uma convicção, de uma crença”. (GALBRAITH, 1984, p. 06) Este tipo de poder é subjetivo, na medida em que, nem aqueles que o exercem e nem os que se submetem, estão necessariamente sempre cientes de que ele está sendo aplicado. A aceitação da autoridade pode ser obtida através da persuasão ou educação, o que configura um condicionamento explícito, ou pode ser obtida através do condicionamento implícito quando é ditada pela própria cultura. De acordo com o Galbraith (1984, p. 30), “o poder condicionado é o produto de um *continuum* que parte da persuasão objetiva, visível, até o ponto em que aquilo que o indivíduo no contexto social fora levado a acreditar seja intrinsecamente correto”.

Neste contexto, pode-se estabelecer uma relação entre poder e cultura organizacional. Bertero (1996 *apud* FLEURY, 1996, p. 38) destaca que “o poder integra tal tipo de análise cultural da organização especialmente na dimensão interna e integradora da organização”. O autor também destaca que a cultura, considerada como variável para a análise de sistemas sociais, é tão ou mais ampla que o poder.

Partindo da análise da relação entre cultura e visibilidade feita por Kotter (1994), pode-se identificar o poder codigno e compensatório sustentando as normas de comportamento do grupo, que é a camada mais visível e mais fácil de mudar. A cultura exerce o poder codigno quando explicita a punição em resposta a qualquer tipo de comportamento contrário aos valores e princípios vigentes na organização. O poder compensatório é exercido quando a cultura apresenta as regras e procedimentos que, se cumpridas, irão gerar benefícios para aqueles que se enquadram no *status quo*.

A cultura exerce o poder condicionado implícito através dos valores compartilhados que se encontram em sua camada invisível e mais difícil de mudar. Segundo Kotter e Heskett (1994), os valores compartilhados tendem a persistir com o tempo mesmo quando há mudança dos membros do grupo. A dificuldade da mudança reside no fato de que os membros do grupo não estão cientes de muitos dos valores que os unem. Schein (1985 *apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 309) afirma que “a cultura oficial, em sua função ideológica, mascara as relações de poder – ao fornecer uma explicação da realidade que leva os membros da organização a aceitarem uma certa estrutura e colaborarem para preservá-la”.

Independente do tipo, o poder é exercido através da cultura e, de acordo com Kotter e Heskett (1994, p. 7):

Uma vez estabelecidas, as culturas organizacionais muitas vezes perpetuam-se de várias maneiras. Os membros potenciais do grupo são escolhidos ou eliminados conforme se adaptem os seus valores e comportamentos. Aos membros recém-selecionados é ensinado de forma explícita, o estilo do grupo.

Desta forma, na análise da relação entre cultura e poder, Bertero (1996 *apud* FLEURY, 1996, p. 38) demonstra que “o poder não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto mantenedor, fiador e homologador da cultura da organização. Há no poder, portanto, um elemento estático ou preservador que também leva ao controle”. Este elemento preservador do poder que se manifesta através da cultura busca instaurar o ambiente propício à cooperação e, conseqüentemente, que apresente um número reduzido de conflitos. O poder será instaurado com este intuito. O autor considera que o poder pode moldar as culturas organizacionais, pode funcionar como sancionador e mantenedor da cultura ou pode atuar como agente transformador de culturas organizacionais sendo que aqui, a mudança de cultura acontece com o objetivo de permitir a viabilização da própria organização. A forma como o poder será instaurado vai depender do objetivo e do contexto em questão.

No presente estudo, considera-se o poder como mantenedor da cultura, pois as empresas envolvidas em uma aliança estratégica querem conservar seus princípios e valores e, ao mesmo tempo, como agente transformador, já que a negociação de interesses entre as partes envolvidas será inevitável, sendo esta a única forma de se evitar conflitos que culminem em choques culturais, mantendo assim o ambiente cooperativo.

Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que a organização evolui a partir desse confronto político e dessa dialética de poder. As regras pré-estruturam os espaços de ação dos diversos grupos organizacionais, mas ao mesmo tempo elas são frutos das interações entre os diversos grupos e representam o equilíbrio de poder na organização, em um dado momento, favorecendo o grupo ou a coalizão dominante.

Em parcerias, sejam elas fusões, aquisições ou alianças estratégicas, a capacidade de se implementar um ambiente cooperativo a partir da diversidade de culturas envolvidas é fator primordial para o sucesso. Analisando especificamente as alianças estratégicas, percebe-se a complexidade em se conseguir instaurar um contexto cooperativo, eliminar conflitos culturais nocivos ao negócio e gerenciar a disputa de poder entre as organizações envolvidas.

2.6 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

2.6.1 Definição

Em um ambiente global caracterizado pela alta competitividade, as organizações vêm estabelecendo parcerias com empresas de outros países, empresas rivais e/ou até mesmo

empresas que atuam em negócios diferentes. Entre os tipos de parcerias existentes, a aliança estratégica é cada vez mais utilizada como alternativa.

O Brasil, como demonstra Rodrigues (1999), foi palco de um incremento de parcerias internacionais e aquisições de empresas brasileiras por estrangeiros. O principal motivo apontado foi a diminuição das barreiras comerciais entre as nações e a desnormalização do fluxo financeiro.

Lorange e Roos (1996) definem aliança estratégica como a realização de acordos de cooperação entre duas ou mais organizações como uma forma de negociação, em que os parceiros compartilham esforços em áreas como administração, transferência de tecnologia, fontes de financiamento e mercado, de forma que ambas sejam beneficiadas. Yoshino e Rangan (1996, p. 05) afirmam que a aliança “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta.” Para Johanson e Mattsson (1993), as alianças ocorrem quando duas ou mais organizações decidem unir esforços para alcançar um objetivo estratégico comum.

Hill (1991) define este tipo de parceria como um acordo por meio do qual duas ou mais empresas ou organizações passam a trabalhar juntas, formal ou informalmente, combinando seus recursos e técnicas de forma a obter ganhos de inovação, produtividade e eficiência, visando a conquista de novos nichos de mercado. Não implicando necessariamente na criação de uma nova empresa, mas apenas na colaboração das empresas envolvidas em produtos específicos e mercados. O autor destaca ainda algumas das vantagens deste tipo de parceria:

- Permite a rápida preparação para entrar em um novo mercado;
- Traz incorporado linhas de produtos complementares;
- Proporciona à companhia estrangeira produtos com credibilidade instantânea no novo mercado quando combinado com os produtos das empresas nacionais;
- Proporciona novos mercados e informações para ambas as partes;
- Expande a pesquisa e o desenvolvimento disponível e de recursos de marketing;
- Reduz riscos econômicos e políticos.

A parceria configurada como aliança estratégica pode ser realizada entre empresas de tamanhos e setores diversos. Lorange e Roos (1996) afirmam que o maior número de alianças estratégicas pode ser encontrado nos setores automobilísticos, de telecomunicações, biotecnologia, entre outros. Ruffoni (1999) demonstra que, no caso específico da indústria

automotiva brasileira, pode-se identificar, entre 1997 e 1999, 18 acordos de cooperação de empresas brasileiras com empresas de outras nacionalidades.

2.6.2 Requisitos para a formação de alianças estratégicas

A confiança mútua é um dos fatores essenciais para o sucesso de alianças estratégicas, principalmente quando existe um alto grau de interação entre os parceiros. Além deste, outros requisitos importantes para uma parceria vão variar de caso para caso. De qualquer modo, Lorange e Roos (1996) destacam os cinco requisitos considerados pelo presidente da empresa *Corning Glass*, James Houghton como essenciais para a formação de alianças estratégicas bem-sucedidas:

- Estratégias e culturas compatíveis;
- Contribuição comparável;
- Forças compatíveis;
- Inexistência de conflito de interesses;
- Determinação (e sorte).

Os fatores mais importantes, porém, segundo Houghton, são a determinação e a “sorte”.

Por fim, a sorte ajuda. Quando vemos a necessidade de formar uma *joint venture*, trabalhamos muito para encontrar o parceiro certo – depois, temos paciência e determinação para que a sociedade funcione. Quanto mais trabalhamos, mais a sorte aparece. (HOUGHTON apud LORANGE e ROOS, 1996, p. 28).

Outro requisito importante para a formação de alianças estratégicas é o conjunto de competências gerenciais necessárias para a gestão da parceria. Vergara e Branco (*apud* Rodrigues, 1999) destaca algumas delas:

Competência	Descrição
Gerir a competitividade	- Atuação para além das fronteiras organizacionais, antecipando-se a fatos e tendências e revelando orientação efetiva para o equilíbrio de resultados a curto e longos prazos
Gerir complexidade	- Ter visão sistêmica, estar apto a lidar com interesses concorrentes, gerir os interesses de múltiplos parceiros
Gerir adaptabilidade	- Flexibilidade, adaptabilidade e disposição para mudanças
Gerir equipes	- Ter capacidade de gerar identificação organizacional, participar, facilitar e incentivar os esforços da equipe
Gerir incerteza	- Capacidade de lidar com transformações contínuas por meio de equilíbrio entre mudança e controle
Gerir o aprendizado	- Aprender sobre si constantemente e desenvolver os demais membros da equipe

QUADRO 01: Competências necessárias para gestão de alianças estratégicas

Fonte: adaptado de Vergara e Branco (*apud* Rodrigues, 1999)

2.6.3 Motivos que levam à formação de alianças estratégicas

Entre as diversas razões que levam uma organização a optar por essa forma de cooperação empresarial está a busca de complementação da linha de produtos, ganho de eficiência operacional, expansão de mercado, resposta às oportunidades e ameaças externas, entre outros.

Zajac (*apud* Lorange e Roos 1993) define quatro motivações principais para os acordos de motivação:

- Obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes;
- Ganhar acesso às novas tecnologias e diversificação em novos negócios;
- Obter economia de escala e atingir integração vertical;
- Superar barreiras alfandegárias/legais.

Lewis (1992) cita forças competitivas que uma organização deve ter e que podem ser obtidas por meio da formação de uma aliança estratégica. As principais são o acesso aos mercados e aos recursos; operações para produção de valor; tecnologia para renovar produtos e operações; capacidade para gerar novo crescimento; uma organização para juntar todos esses

elementos; e a força financeira necessária para manter tudo em funcionamento. A figura 6 mostra as sete forças não financeiras apresentadas pelo autor:

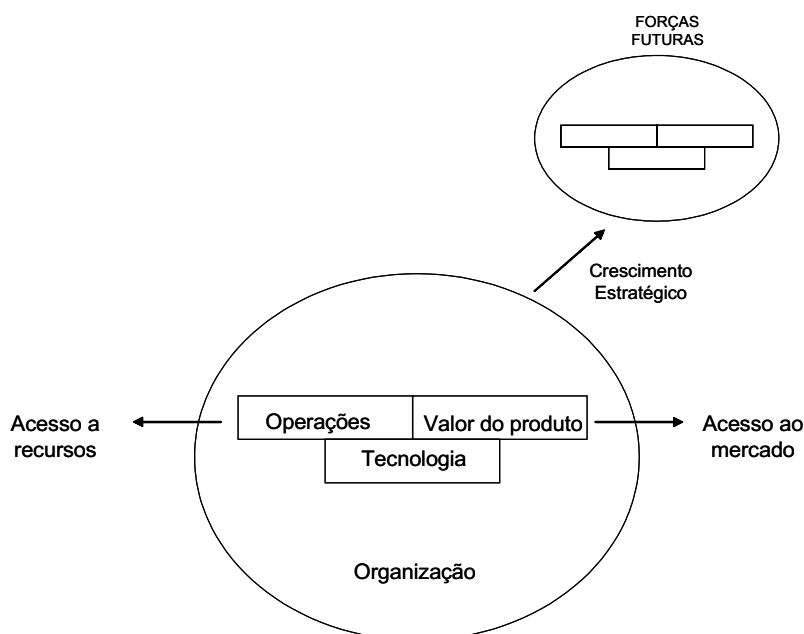


FIGURA 6: Forças necessárias a todas as empresas

Fonte: Lewis (1992, p. 32)

Lewis (1992) afirma que, como meio de adicionar valor ao produto, as alianças podem contribuir permitindo que a empresa entre no mercado no momento correto, criando formas de desempenho novas ou melhores, reduzindo custos e riscos, criando uma linha mais forte de produto, etc. No que diz respeito ao acesso a mercados e recursos, os benefícios são a abertura de novos canais de comercialização, um melhor controle dos canais de distribuição, um melhor acesso aos recursos necessários através de vínculos com fornecedores e a redução dos custos dos insumos.

Em relação às operações, o autor cita como benefícios obtidos através da aliança a criação de novos e melhores processos, a utilização das instalações de forma mais produtiva e a cooperação para o desenvolvimento de padrões operacionais. No âmbito tecnológico, a cooperação técnica traz também o aumento da criatividade no Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e o aumento do *know-how* da empresa.

Os benefícios da aliança para o crescimento estratégico de uma organização encontram-se, segundo Lewis (1992), na capacidade que fornece às empresas envolvidas de superarem barreiras de entrada no mercado e a motivação para explorarem novas oportunidades. Já no

reforço organizacional, o autor afirma que as alianças têm a capacidade de aumentar as forças de uma organização por meio do aprendizado conjunto e ajudando-a a concentrar-se em suas atividades básicas.

Lewis (1992) finaliza demonstrando que todas as forças citadas influenciam direta ou indiretamente nas receitas, custos, riscos e na estrutura de capital da empresa. Dessa forma, as alianças também podem ser adotadas para a obtenção de benefícios financeiros através do aumento de lucros, redução dos custos administrativos e redução da exposição dos investimentos.

Independente dos benefícios que as empresas envolvidas neste tipo de transação procuram, a aliança configura-se, cada vez mais, como uma estratégia adotada pelas organizações na busca de se atingir os objetivos traçados com maior rapidez e menor risco e, conseqüentemente, de se obter maior vantagem competitiva.

No entanto, é preciso destacar que, independente da motivação para a formação da aliança, nem sempre a opção por este tipo de parceria acontece de forma planejada. Em alguns casos, as organizações se fecham para as demandas do mercado em que atuam e, em um período curto de tempo, já estão defasadas em relação à concorrência, quando não condenadas a sucumbir. Esta fase de hibernação em que muitas empresas entram é denominada por Johnson (1999) de deriva estratégica. Nesse caso, juntar forças com um outro parceiro pode ser a única opção para a sobrevivência da organização.

A formação da parceria nesse caso torna-se ainda mais complexa já que a urgência para a formação da aliança pode dificultar o processo de planejamento e de integração entre as empresas.

2.6.4 A formação de alianças como superação ao estado de deriva estratégica

Em um contexto marcado por mudanças bruscas e inusitadas, é imperativo que as organizações tenham a capacidade e habilidade em responder rápida e eficazmente às constantes transformações no mercado em que atuam. A figura 7 ilustra a teoria apresentada por Tushman e O'Reilly (1997), que reforça esta constatação ao demonstrar que a evolução das organizações no decorrer do tempo apresenta longos períodos de mudanças incrementais pontuadas por descontinuidades.

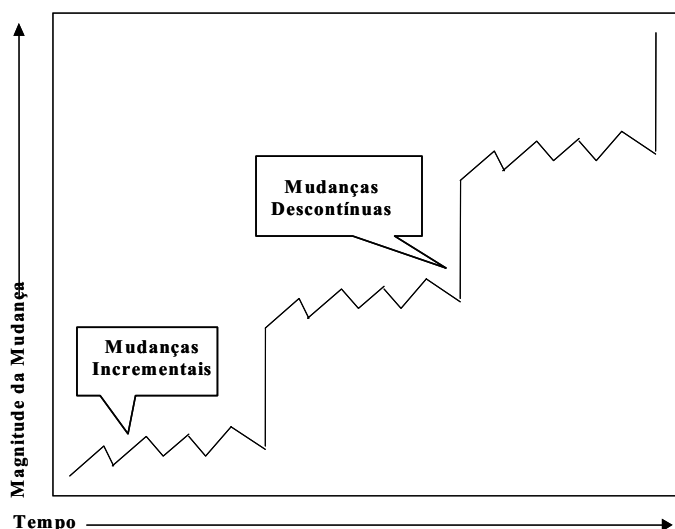


FIGURA 7 – Evolução Organizacional: período de mudanças incrementais pontuados por mudanças descontínuas

Fonte: adaptado de Tushman e O'Reilly (1992, p. 177)

Deste modo, as empresas vêem-se muitas vezes obrigadas a adotarem um movimento reativo frente a bruscas modificações no mercado em que atuam. Esta falta de proatividade está intrinsicamente ligada ao que Johnson (1999) chama de “deriva estratégica”. O estado de deriva nada mais é do que uma fase na qual a empresa perde seu foco em relação às mudanças contínuas presentes em seu mercado, ignorando na maioria das vezes a necessidade de transformação para se adaptar às mesmas. O estado seguinte ao de deriva estratégica como demonstra a figura 8 é o de fluxo, no qual a empresa não consegue adotar um direcionamento claro frente às alterações ocorridas no ambiente. Neste contexto, ao se confrontar com uma transformação descontínua, sua sobrevivência dependerá de um movimento estratégico rápido e preciso visando a sua adaptação às mudanças as quais foi exposta.

De acordo com Johnson (1999):

No momento em que a deriva estratégica se torna evidente, o desempenho já sofreu graves conseqüências. A evolução da estratégia provavelmente ingressará num estado de fluxo, sem uma direção clara. Se a situação não for enfrentada com rapidez, o desempenho provavelmente ficará comprometido. No final, ou se efetua a transformação estratégica, como resposta apropriada, ou a empresa estará condenada.

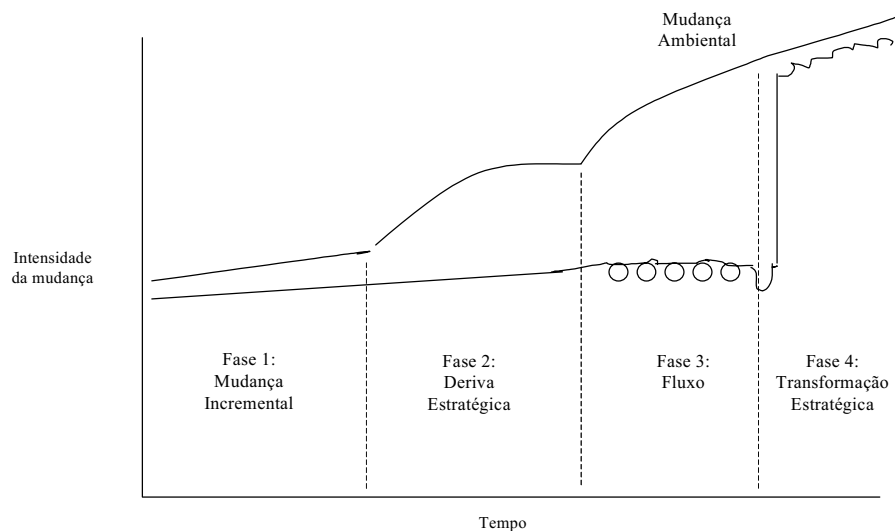


FIGURA 8: Deriva Estratégica

Fonte: Sarge *apud* Tushman e O'Reilly (1997, p. 178)

Alguns sinais internos na organização podem auxiliar a identificar o estado de deriva estratégica: cultura organizacional e paradigmas internalizados altamente homogêneos, grandes resistências à mudança e a falta de foco da empresa no ambiente externo.

Desse modo, muitas empresas, perdidas na fase de deriva, chegam à fase 4 – na qual as opções são mudar ou morrer – e concluem que a única saída para sua sobrevivência é unir forças com outra organização que complemente suas qualidades e substitua suas fraquezas. No entanto, a formação de alianças como resposta reativa às inesperadas mudanças de mercado possui alto grau de complexidade.

A dificuldade característica neste processo é principalmente causada pelas mudanças descontínuas que tem que ser implementadas nas empresas envolvidas no processo e que, na maioria das vezes, causam choques culturais. De acordo com Nadler e Tushman (1995, p. 23):

Discontinuous change, therefore, is more traumatic, painful, and demanding on the organization [...] People, groups, and whole organizations not only have to learn new ways of thinking, working and acting, but they also have to “unlearn” the habits, orientations, assumptions, and routines that have been baked into the enterprise over time.

Segundo Grouard e Meston (2001, p. 1), a preocupação com as mudanças tornou-se uma constante para as empresas. Os autores afirmam que “o que no passado era exceção tornou-se regra. Nenhuma empresa consegue escapar da necessidade de mudança, pois cresce em um ambiente onde estas acontecem rapidamente. Ela pode provocar ou somente submeter-se às mudanças, mas, de um modo ou de outro, deve mudar”.

Os autores destacam que a implementação de mudanças dentro de uma organização pode ser voluntária ou involuntária. A condução voluntária é mais confortável e mais eficiente. Neste caso, a execução das mudanças inicia-se no momento em que a empresa ainda possui um bom desempenho e a decisão de mudar é motivada ou, para melhorar a situação em que a empresa se encontra ou, para evitar a sua possível deterioração. Neste cenário, os administradores possuem enorme espaço para manipular o processo de transformação.

Já as adaptações involuntárias implicam na adoção de medidas drásticas, pois a necessidade de resposta rápida a uma alteração real no ambiente é feita de forma tardia e torna-se um pré-requisito para a sobrevivência da empresa ou qualquer parte afetada por ela. Tushman e O'Reilly (1997) classificam este último tipo de mudança apresentado, como descontínua. Neste caso, as transformações a serem implementadas envolvem uma verdadeira quebra no passado da empresa e a reconstrução de cada elemento que a compõe. Modificações drásticas são feitas na cultura da organização podendo até mesmo ocorrer o abandono de sua identidade. Este processo de transformação cultural requerido passa a ser um desafio complexo e difícil de ser enfrentado.

2.6.5 O desafio da gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas

É natural que em operações como as alianças estratégicas ocorra forte resistência às mudanças, ocasionadas principalmente, pelas especificidades características da cultura de cada uma das empresas envolvidas, o que exige maior coerência das ações para que se possa gerar credibilidade em todos os estágios da transação. Um processo de mudança bem-sucedido deve priorizar o fator cultural. De acordo com Deal e Kennedy (1982 *apud* Freitas, 1991, p. 116):

A mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação organizacional e que muitos administradores subestimam esse dado, não só no que se refere ao tempo como com relação aos custos envolvidos. Quanto mais forte a cultura, mais difícil a sua mudança, porque ela é o freio que resiste e protege a organização das respostas vacilantes às modas e flutuações de curto prazo.

Segundo Johnson (1999, p. 468), “o líder de mudança bem-sucedido é aquele capaz de desenvolver com sensibilidade programas de mudança, num contexto de ampla conscientização quanto à cultura organizacional”. Apesar dessa constatação, o autor destaca que “os gerentes reconhecem a poderosa influência dos sistemas culturais e políticos nas organizações, utilizando-os na sua rotina diária. No entanto, carecem de um referencial explícito que interprete os elos entre estratégia, cultura e processos gerenciais de mudança estratégica” (JOHNSON, 1999, p. 468).

No caso específico das alianças estratégicas, o confronto das peculiaridades da rede cultural presente em cada organização envolvida, e a tentativa de ambas as partes de manter os princípios que regem seus paradigmas, podem ocasionar conflitos e levar a operação ao fracasso. Com base nesta constatação, é imprescindível que se faça o mapeamento da cultura de cada organização participante da aliança para que se busque identificar os bloqueios prováveis na efetivação da mudança estratégica.

Desse modo, aferir a percepção dos funcionários no que diz respeito as peculiaridades da rede cultural presente na organização formada após a aliança aparece como ferramenta essencial para a identificação de possíveis conflitos culturais que possam formar barreiras às mudanças estratégicas necessárias.

É preciso destacar que Barros (2001) é uma das principais autoras no Brasil a realizar estudos que contemplam o fator cultural na associação ou junção de empresas. Apesar da sua análise se restringir basicamente às operações do tipo fusão e aquisição, suas observações podem também ser aplicadas às alianças estratégicas.

Barros (2001) demonstra que nestes tipos de operações o processo cultural passa por quatro estágios. O primeiro estágio é caracterizado pela análise à distância. Como a união entre as empresas ainda não foi efetivada, as singularidades culturais de cada uma não são notadas e a tarefa de conciliação destas diferenças pode parecer mais fácil do que realmente é. Em um segundo estágio, as histórias, heróis, mitos e rituais de cada empresa se tornam mais visíveis. A ampliação das diferenças se dá no terceiro estágio, no qual as ações de cada parte passam a serem criticadas pela outra. Aqui se delimita nitidamente o “nós” e o “eles”. O risco do insucesso da operação acontecerá no quarto estágio, no qual a possibilidade de se gerir as diferenças e conseguir a sinergia é muito remota.

O que acontece com frequência é a tendência da empresa adquirente ou em melhor posição econômica de se posicionar como a “vencedora”, levando a empresa adquirida ou em situação econômica desvantajosa a sensação de fracasso e medo de perder sua cultura genuína. Esta última também é tomada pela sensação de desconfiança em relação aos princípios estranhos aos quais terá que conviver. Caberá então aos condutores do processo fazer uso de diversos instrumentos para estabelecer a cooperação mútua entre as empresas envolvidas, diminuindo as dificuldades de compatibilização das culturas organizacionais díspares.

Dessa forma, na condução dos processos de fusão e aquisição, o que também vale para as alianças, diversos aspectos devem ser considerados para que se consiga evitar ou reduzir significativamente o choque cultural. A diminuição do grau de resistência às mudanças

ocorrerá se uma série de medidas for tomada tanto no período anterior como posterior à formação da aliança. Entre todos estes aspectos, Barros (2001) destaca cinco que considera essenciais para o sucesso da transação.

O primeiro aspecto abordado diz respeito à preparação dos “donos” de ambos os lados. É necessário sensibilizá-los para que se consiga o ritmo que cada estágio do processo demanda, o que só é possível através da cooperação mútua entre as empresas.

Envolver todos os colaboradores das duas ou mais organizações participantes do processo é um segundo aspecto considerado de grande relevância pela autora. O aumento dessa consciência por parte dos gestores será um elemento propulsor de integração e uniformização de idéias e valores, que poderão ser difundidos através de instrumentos de comunicação como: artigos, livros, conferências, etc.

Outro aspecto destacado pela autora como condição para que a união de forças seja promissora é o comprometimento do *top management* que deverá estar aberto a falar e ouvir efetivamente os funcionários. Isto implica em uma postura transparente com os colaboradores no que diz respeito aos valores, metas e processos de trabalho que serão adotados, bem como, disponibilidade de tempo dedicado a esta tarefa.

Portanto, para que possa haver uma adequada gestão do ambiente multicultural nos processos de fusão, aquisição e alianças, o *top management* deve ser submetido a uma preparação prévia visando à ampliação da sua consciência e compreensão de todos os estágios demandados e das tensões que passarão a marcar o dia-a-dia dos funcionários. Isto poderá ser feito mediante contratação de executivos que tenham conhecimento prático sobre este tipo de processo ou através de testemunhos de equipes que já vivenciaram tais experiências.

Os três diferentes níveis que marcam o grau de aculturação destes processos são os que seguem:

- 1) 1º nível: assimilação cultural, no qual claramente uma empresa absorve a outra. Aqui o processo já apresenta dificuldades, pois nenhum dos lados vai aceitar passivamente a imposição da cultura do outro.
- 2) 2º nível: mescla cultural. As empresas envolvidas vão mesclar sua cultura de maneira equilibrada. As diferenças de velocidade nos níveis de integração de áreas distintas devem ser levadas em consideração e, apesar da busca por um nivelamento, sempre haverá uma cultura que dominará a outra e influenciará na formação de uma terceira cultura.

3) 3º nível: pluralidade cultural. Neste momento, as diferentes culturas passam a coexistir e o papel do *top management* possui importância crucial no gerenciamento das ambigüidades e paradoxos.

A autora também destaca, como um quarto aspecto, a comunicação clara e rápida que tem sido um dos maiores aliados das empresas neste contexto. Em um primeiro momento ela deverá cumprir um papel informativo, não dando espaço para especulações que possam afetar o clima interno; posteriormente, sua função será a de sinalizar a direção que está sendo tomada e divulgar os valores e princípios que regem a organização.

Barros (2001, p.136) apresenta ainda como fundamental, um quinto aspecto que é uma análise do *timing* de integração cultural, afirmando que:

[...] é importante dizer que não existe uma única receita para diferentes casos, mas vale analisar algumas variáveis neste momento: a empresa adquirida é saudável e tem performance sustentável para possibilitar um processo de integração cultural evolutivo e sem fortes rupturas? Ou ela tem problemas de *performance* tão agudos que requerem uma intervenção e uma revolução imediatas?

A partir destes questionamentos, a autora alerta que um processo revolucionário e de ruptura não garante necessariamente a obtenção de resultados melhores e mais consistentes. Deve-se considerar que o processo de formação das alianças estratégicas pode ser dividido em três etapas principais: pré-aliança, que consiste basicamente na escolha do parceiro e negociação; integração, na qual os parceiros envolvidos iniciam a convivência, etapa que é, normalmente, marcada pelo choque cultural e tensão e, finalmente, a etapa denominada pós-aliança, posterior ao período inicial de integração. A figura 9 especifica os principais elementos que constituem cada uma dessas etapas:

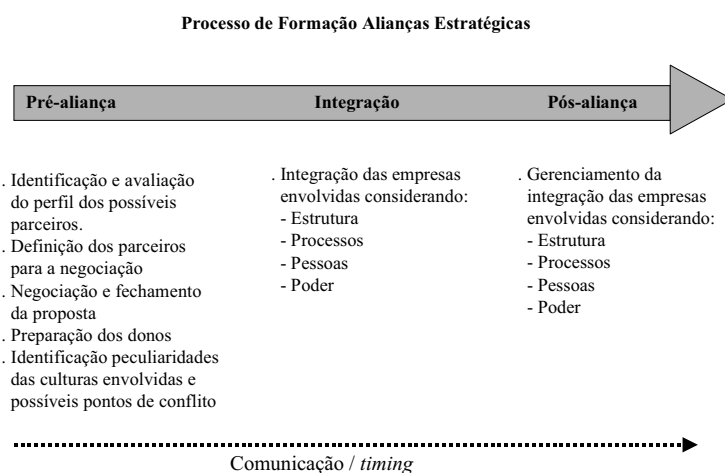


FIGURA 9: Etapas da formação e implementação de alianças estratégicas

Fonte: proposição da autora

Salienta-se, deste modo, a importância de se manter o gerenciamento da integração, mesmo depois de passado o choque inicial. Alguns dos sinais que indicam a necessidade de se continuar acompanhando o processo são: a baixa produtividade, as altas taxas de *turn over*, funcionários doentes, nível de qualidade dos serviços dos clientes, etc.

Diante de todos os pontos apresentados, constata-se que os processos de fusão, aquisição e alianças podem ser classificados com alto grau de complexidade e dificuldade no que tange à integração cultural. O processo de mudança está longe de ser simples; requer planejamento, comprometimento da liderança e cooperação das empresas envolvidas na parceria.

Para tanto, é imprescindível a análise e avaliação de todos os obstáculos antes e durante os processos de junção das empresas, assim como um monitoramento contínuo depois de efetivada a transação. O estudo em questão terá como foco a identificação e análise de práticas e instrumentos para a gestão de ambientes multiculturais na etapa pós-aliança.

2.7 GESTÃO DE AMBIENTES MULTICULTURAIS NO PERÍODO PÓS-ALIANÇA

Na etapa denominada pós-aliança às empresas envolvidas já passaram pelo choque inicial, que ocorre no período de formação da aliança, caracterizado pelo encontro das diferentes culturas das empresas envolvidas. Apesar de passado o choque inicial, as diferenças culturais vão sempre existir o que exigirá um esforço contínuo por parte dos membros da aliança para implementar uma gestão eficaz e contínua do ambiente multicultural estabelecido. É possível identificar o impacto da integração cultural entre os parceiros envolvidos na aliança com base em quatro aspectos destacados por Doz e Hamel (2000): estrutura, processos, pessoas e comunicação/tempo que influenciarão a cultura de cada organização.

Em relação à estrutura, os autores consideram a parte física da empresa (ocupação dos edifícios, *layout* do espaço de trabalho, equipamentos compartilhados, departamentos formados) e as representações gráficas da estrutura organizacional (organograma, divisão hierárquica). No caso da união de duas ou mais empresas através de aliança estratégica, a distribuição física das empresas, que inclui *layout* dos escritórios e local de trabalho (prédios comuns ou unidades separadas) terá forte influência na integração dos membros das organizações envolvidas. A racionalização da disposição física dos postos de trabalho pode servir de motivador ou obstáculo para a integração cultural. O compartilhamento de um mesmo espaço de trabalho permite um maior contato entre os membros das empresas

envolvidas, o que pode se traduzir em uma integração positiva, quando o gerenciamento cultural é eficiente, ou em choque cultural, quando a divisão de um mesmo espaço de trabalho acentua as diferenças, dificultando a convivência. Além disso, no caso das alianças estratégicas, cada empresa envolvida possui um organograma específico, mas, na maioria das vezes, suas estruturas organizacionais possuem algum ponto de interação. Doz e Hamel (2000) destacam que cada parceiro envolvido em uma aliança traz um contexto organizacional. Cada parceiro vai buscar implementar na aliança a sua “maneira de fazer as coisas”, que inclui um conjunto de procedimentos, normas, comportamentos e rotinas.

Quanto aos processos, deve haver, de acordo com Doz e Hamel (2000), um grau de compartilhamento de uma compreensão única do conteúdo da aliança pelos parceiros, ou seja, a descrição das tarefas que realizarão em conjunto. Caso não ocorra desta maneira, a colaboração entre os parceiros envolvidos será difícil e improdutiva. Quando as diferenças nas práticas operacionais não são trabalhadas de maneira produtiva, os parceiros envolvidos tendem a se apegar aos direcionamentos dados por sua própria cultura, resistindo à tentativa de achar um consenso entre suas diferenças e as de seu parceiro. Isto muitas vezes ocorre porque são poucos os gerentes que compreendem a própria cultura, não conseguindo se distanciar dos valores e princípios que consideram como corretos tornando impossível uma atuação pautada pela neutralidade cultural. Daí a importância de se ter gerentes transculturais, no caso de parcerias deste tipo, cujas carreiras englobam duas ou mais culturas corporativas diferentes. Neste contexto, é necessário que se reconheça a necessidade da compatibilidade cultural e organizacional e que se esteja disposto ter abertura mental para aprender com a organização parceira. Deve haver também um direcionamento claro e objetivo de como se deve estabelecer o processo decisório. As diferenças culturais no modo de tomada de decisão das empresas que compõem a aliança podem ter pontos de tensão tão fortes que muitas vezes inviabilizam a convivência.

Doz e Hamel (2000) destacam também a importância das pessoas para que se obtenha sucesso na parceria. Muitos funcionários podem considerar a aliança como uma ameaça, principalmente quando o motivo da parceria está ligado à fraqueza ou mal resultado de uma das empresas envolvidas. Encaram a nova realidade como uma ameaça constante aos seus empregos ou um risco ao estabelecimento de uma dependência do novo aliado. Quando isto ocorre, Doz e Hamel (2000) afirmam que a autoconfiança pode ser substituída por dúvidas, o orgulho por embaraço, a segurança pessoal pela insegurança, e a autodependência percebida pela dependência.

Os autores destacam outro aspecto que é o da comunicação/*timing* e defendem que na etapa inicial de uma aliança raramente existe uma predisposição a cooperação; isto porque ainda falta familiaridade entre os parceiros, compreensão e confiança mútuas, gerando muitas vezes conflitos. Desse modo, no início do relacionamento, as informações serão assimétricas o que poderá durar por todo o período do relacionamento. Os autores afirmam que quem controla e quem utiliza as informações têm papel essencial para o resultado da aliança. Para os autores, a necessidade de democratização dessas informações pode ser ingênua, mas é incontestavelmente necessária para o sucesso da parceria. E, finalmente, os autores afirmam que quanto maior for a diferença no *timing* dos parceiros dos custos e benefícios da operação, mais problemático será conseguir uma postura colaborativa entre as partes envolvidas.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 ALIANÇA RENAULT-NISSAN

No dia 27 de março de 1999, foi estabelecida a aliança estratégica entre as empresas Renault e Nissan, na qual a montadora francesa adquiriu 36.8% do capital da Nissan. A Nissan, que operava desde 1997 com prejuízo e se encontrava em um estado falimentar, não tinha alternativa a não ser unir forças com outra empresa. Como opções de empresas para o estabelecimento da parceria estavam a DaimlerChrysler, a Ford e a Renault. A Renault foi à escolhida, pois a Ford já tinha na *Mazda* uma base de produção no Japão e na Ásia e a DaimlerChrysler tinha colocado suas pretensões em um patamar muito elevado.

O executivo designado para conduzir o processo de formação da aliança foi Carlos Goshn, descendente de libanês, brasileiro de nascença e cidadão francês. Em 1996 ele iniciou um plano de reestruturação na Renault com o intuito de revigorar a empresa. Diante dos resultados obtidos como executivo da Renault, a própria empresa o indicou para recuperar a Nissan da falência e garantir que a união entre as duas empresas não fosse traumática. Por ser estrangeiro, foi recebido com muito ceticismo pelos funcionários da Nissan e vários analistas apostavam que o choque entre o estilo francês de gerenciar praticado pela Renault e a tradicional cultura japonesa significaria o fracasso da parceria. Quando do anúncio da junção de forças com a Renault, dois motivos principais levaram especialistas a apostarem no fracasso dessa parceria: o caráter emergencial e reativo da aliança, que exigiria a implementação de rápidas mudanças organizacionais descontínuas, e o encontro de duas culturas tão díspares.

Goshn e Ries (2003, p. 178) demonstram o pessimismo que imperava no meio organizacional e, principalmente, na imprensa ao destacarem que “descrevendo um ‘casamento de urgência’ a equipe do *Financial Times* em Tóquio opina que ‘uma tal pressa dá a esse negócio um ar de desespero e sugere que os dirigentes da Renault possam ter sido cegados pelo brilho de sua visão’”.

A união de forças entre as empresas permitiu o desenvolvimento de projetos industriais, entre eles, a primeira fábrica comum da aliança no Brasil, inaugurada em 20 de dezembro de 2001: a Fábrica de Veículos Utilitários, localizada no Complexo Ayrton Senna da Renault em São José dos Pinhais (PR). A unidade tem 78.500 metros quadrados de área construída e produz o utilitário Renault Master, a picape Nissan Frontier e o utilitário esportivo Nissan Xterra. A empresa também se beneficiou da rede de 73 fornecedores de

componentes automotivos já presentes no Paraná ou nos estados vizinhos. Esta situação permitiu que a Renault atingisse uma taxa de integração local de 60% para o veículo Master e introduziu um sistema de produção *just in time*. Da mesma forma, a Nissan Frontier tem, atualmente, mais de 60 % de componentes locais e o Master e a Frontier contam com mais de 90% de fornecedores comuns. Isto está de acordo com a estratégia de compras conjuntas da aliança e a criação da sociedade comum *Renault-Nissan Purchasing Organization* (RNPO).

Unindo suas forças neste projeto industrial, a Renault e a Nissan otimizaram sua estratégia de desenvolvimento no Brasil. A produção conjunta garantiu a melhor utilização das capacidades nas melhores condições econômicas. A nova unidade beneficiou-se da infraestrutura existente e das sinergias com as outras unidades do complexo industrial Ayrton Senna (manutenção, administração, logística). O investimento total representou US\$ 236 milhões. Os US\$ 174 milhões restantes, relacionados ao desenvolvimento dos produtos, foram divididos pelas duas empresas.

A Nissan do Brasil apóia-se nas fortes capacidades industriais e comerciais da Renault no Brasil. A Nissan já conta com 45 pontos de venda, sustentados pelas estruturas de *back office* da Renault e adotou abordagem semelhante na Argentina, em colaboração com a Renault, para estabelecer 35 pontos de venda. De acordo com a estratégia da aliança, todas as operações de varejo são conduzidas respeitando a identidade de marcas das duas empresas, ao mesmo tempo em que multiplicará as funções comuns de *back office*, desde o financiamento de vendas até prestação de serviços.

Na parte mecânica, a Aliança Renault-Nissan compartilha motores e caixas de câmbio e desenvolve componentes em comum. Existe também a divisão da capacidade de produção em nível mundial. No México, por exemplo, a fábrica da Nissan de Cuernavaca produz o Scénic da Renault desde 2000 e o Clio é montado desde o final de 2001 na unidade de Aguascalientes.

As empresas implementaram um programa que associa ao mesmo tempo o intercâmbio de pessoal – 350 colaboradores, expatriados ou membros de organizações comuns – e um projeto de treinamento no âmbito do programa “*Alliance Business Way*” cujo objetivo principal é o de favorecer o compartilhamento das práticas mais corretas e compreensão mútua. O programa “*Alliance Business Way*” inclui o denominado *Cross-Cultural Training* (inclui uma conferência sobre a cultura japonesa ou francesa e uma sessão chamada “Trabalhando com parceiros japoneses/franceses), e o *Team-Working Seminars* (TWS) que tem por objetivo melhorar a comunicação entre os membros da equipe e desenvolver projetos em conjunto”.

Foram implementadas normas de qualidade comuns, como o *Alliance Vehicle Evaluation System* (AVES) que foi aplicado em todas as unidades de produção a Renault no mundo, em janeiro de 2003. A Renault também transferiu para a Nissan os seus conhecimentos e competências em matéria de controle de custos de compra e de gestão da parceria com fornecedores. A Nissan permitiu também que a Renault reforçasse a sua gestão da qualidade nos processos de compras, através do *Alliance New Product Quality Program* (ANPQP), um método de controle de qualidade para novos projetos. Além disso, os departamentos de engenharia utilizam o mesmo *software* de concepção mecânica e de veículos, assim como um sistema de referências de peças comuns. O Sistema de Produção Renault (SRP) foi criado com base nas competências da Nissan em matéria de processos de produção. Já a Nissan implementou idéias provenientes das normas e dos instrumentos de análise da Renault para melhorar a ergonomia de seus postos de trabalho e os métodos de controle dos custos.

No que diz respeito a logística, além dos sistemas comuns de aprovisionamento de peças e de transporte de veículos implementados na Europa, a Renault e a Nissan criaram em novembro de 2002 o *Global Alliance Logistics Committee* para implementar estratégias logísticas associadas em nível mundial.

3.2 OS MOTIVOS DA ALIANÇA RENAULT-NISSAN

O principal motivo que levou as duas empresas a unirem forças foi à sobrevivência da Nissan que havia acumulado uma dívida de 38 bilhões de dólares e, já a beira da falência, elegeu a parceria com a Renault como o seu passaporte de permanência no mercado.

Na análise da trajetória da Nissan, verifica-se que a empresa permitiu que a crise se instaurasse em seu negócio. Pode-se afirmar que a Nissan entrou na fase denominada por Johnson (1999) de “deriva estratégica”, motivada por sua cultura organizacional marcada por paradigmas internalizados altamente homogêneos, mas em dissonância com as demandas do mercado e a sua falta de foco sobre o ambiente externo. Arelada as crenças que sustentavam sua cultura, a empresa, fechando os olhos para as demandas provenientes do contexto em que atuava, assistiu ao brusco declínio do seu desempenho e mergulhou em um abismo de dívidas.

Com uma marca desgastada e uma linha de produtos ultrapassada em relação à concorrência, a Nissan viu suas vendas despencarem e o seu negócio entrar em uma profunda crise. A empresa, atrelada aos seus paradigmas vigentes, baseou sua estratégia na crença de que o principal atributo que os consumidores consideravam ao adquirir um veículo era a

qualidade. Ao contrário desta constatação, o mercado exigia cada vez mais veículos inovadores e de estilo.

O grande distanciamento que marcava a gestão estratégica da Nissan em relação às movimentações do mercado automobilístico levou a empresa a manter uma série de ações que não supriam as demandas necessárias para que ela pudesse enfrentar os desafios impostos pelo ambiente em que atuava. Daí a necessidade de unir forças com outra empresa como alternativa para a sobrevivência.

Goshn (*apud* Goshn e Ries, 2003, p. 235) resume os principais motivos que identificou, por meio de um diagnóstico, que quase levaram a Nissan à falência: “falta de atenção dirigida para o lucro, negligência em relação ao cliente, fraqueza do trabalho transversal na empresa, ausência do sentido de urgência, ausência de visão comum a longo prazo”.

3.3 GESTÃO DO AMBIENTE MULTICULTURAL DA ALIANÇA RENAULT-NISSAN NO PERÍODO DE FORMAÇÃO DA ALIANÇA

Diante de um negócio em acelerado declínio, com plenos poderes para fazer as modificações que julgava necessárias, Carlos Goshn implantou uma série de mudanças na Nissan para que, saindo da inércia em que se encontrava, a empresa fosse capaz de se reinventar e atender às exigências do novo contexto empresarial. Diversas medidas adotadas por Goshn podem ser apontadas como movimentos essenciais que permitiram uma integração cultural entre as duas empresas sem grandes choques ou conflitos.

Dentre essas medidas, o primeiro ponto a ser destacado é que, ao invés de impor regras de cima para baixo, Goshn mobilizou os gerentes da própria Nissan, por meio de equipes transversais chamadas *Cross Functional Teams* (CFT), formadas por funcionários provenientes dos mais diversos setores. Estas equipes permitiam a quebra de barreiras estruturais e hierárquicas e tinham como tarefa principal a identificação e implementação das mudanças necessárias para a organização.

Outro ponto crucial foi deixar visível o respeito pela cultura da Nissan, mostrando à empresa que a Renault compreendia as peculiaridades da cultura nipônica e acreditava que as diferenças culturais entre japoneses e franceses, se gerenciadas corretamente, poderiam oferecer a oportunidade para rápida inovação. Goshn e Ries (2003) afirma que não queria aprender muito sobre o Japão sem estar no Japão, pois não queria criar nenhum tipo de preconceito. Ele queria entender a cultura japonesa sendo um japonês e com os japoneses.

Dessa forma, mudar algumas das particularidades da cultura japonesa presentes na gestão da montadora Nissan era o grande desafio a ser enfrentado pelo executivo na tentativa de reverter os prejuízos e globalizar a empresa.

A chamada regra do consenso era uma das peculiaridades da cultura que acabavam atrasando o processo decisório. Com o intuito de evitar erros que pudessem prejudicar suas carreiras, os profissionais japoneses promoviam encontros informais antes de uma reunião principal para chegarem a um consenso antes de ter contato direto com seus supervisores. Desse modo, no caso de alguma falha ninguém poderia ser acusado individualmente.

Outro ponto crítico era que os japoneses sempre adotavam mudanças que não causassem qualquer tipo de violação de seus valores tradicionais. De acordo com Seidensticker (*apud* MROCZKOWSKI e HANAOKA, 1993, p. 271), “*The relationship between tradition and change in Japan has always been complicated by the fact that change itself is a tradition*”

Já a chamada cultura da transferência reforçava o mau desempenho da montadora. Apesar de conscientes de que a empresa estava imersa em uma profunda crise, cada departamento, na convicção de que sua forma de agir estava correta, culpava os outros departamentos pelos problemas que afligiam a empresa. A culpa sempre recaía sobre alguém. Como reforço à inércia cultural, estava a crença dos funcionários da impossibilidade de falência da Nissan, já que, pela tradição de negócios do Japão, a empresa seria salva pelo governo japonês.

Outra forte característica da cultura gerencial da Nissan era que a idade e o tempo de serviço consistiam nos principais fatores determinantes para o desenvolvimento da carreira profissional de um funcionário. Tais peculiaridades culturais acabaram por levar a Nissan ao estado de deriva estratégica, já que diminuíram a capacidade da empresa de assumir riscos, tornaram o processo decisório mais lento em todos os níveis e vendaram os “olhos” da empresa às demandas do ambiente.

No âmbito financeiro, Carlos Goshn colocou em prática um plano trienal, denominado “Plano de Renascimento da Nissan”, objetivando o saneamento da dívida e a recuperação da competitividade. Todavia, as medidas necessárias para que este plano pudesse ser implementado com sucesso esbarravam em um ponto crítico: o fator cultural.

De início, Goshn reduziu 21.000 postos de trabalho, o que quebrou o paradigma do emprego vitalício característico da cultura japonesa. Outra medida foi a eliminação do cargo de conselheiro e coordenador, que não tinham nenhuma responsabilidade, recolocando-os em posições em que possuíam responsabilidade operacional direta.

A eliminação do chamado *Keiretsu* (investimentos financeiros feitos em empresas, fornecedores de diversos setores como forma de promover a lealdade e cooperação mútua) foi também uma mudança radical implementada por Goshn. Tal prática era contraditória: o capital que a Nissan possuía e que poderia ser utilizado para fazer as modificações necessárias na sua linha de produto ultrapassada estava todo aplicado neste tipo de investimento. Goshn eliminou a prática do *Keiretsu*, no qual a empresa tinha mais de quatro bilhões de dólares investidos em centenas de diferentes empresas, sem prejudicar o relacionamento com os fornecedores. Com isso, ele quebrou uma das características mais duradouras da cultura organizacional do Japão e da Nissan.

Finalmente, a mudança no sistema de recompensas também significou o rompimento de uma forte tradição da cultura japonesa. A empresa tinha como parâmetro para a remuneração e promoção de seus funcionários o tempo de serviço e a idade. Tal prática gerava complacência e prejudicava a competitividade. Goshn criou sistemas de recompensas e de incentivo com foco na *performance* e não na idade ou nacionalidade.

Apesar de ter que adotar medidas radicais e implementar mudanças drásticas na Nissan, Carlos Goshn baseou a integração cultural entre as duas empresas em princípios como a transparência e o respeito as diferentes culturas. Tais princípios eram reforçados na carta-compromisso da aliança:

- 1) Obter sucesso baseando-se na ambição e vontade como guias para ambos os parceiros com o intuito de agregarem valor para as duas organizações e seus acionistas;
- 2) Promover e manter sempre a confiança mútua;
- 3) Desenvolver uma visão comum baseada na verdade e no respeito;
- 4) Assegurar o equilíbrio entre os parceiros;
- 5) Manter a confidencialidade de qualquer informação ou documento da aliança relativos particularmente aos estudos, informações industriais, financeiras, comerciais e de produtos e qualquer direito de propriedade industrial ou *know-how*, trocado ou desenvolvido como um resultado da aliança;
- 6) Ser justo com terceiros.

Em relação ao terceiro princípio, a carta destaca alguns pontos relativos ao encontro das culturas. Alerta-se para o fato de que estereótipos, interpretações errôneas e diferenças lingüísticas podem ser obstáculos para se obter a eficiência intercultural. As condições para se superar estas barreiras são:

- Ter consciência das diferenças culturais, reconhecer e ser capaz de entrelaçar as diferentes forças e estilos culturais;
- Adotar o inglês como a língua oficial para todas as trocas. O recurso de um tradutor é encorajado, quando preciso, para promover a compreensão mútua;
- Respeitar cada membro da aliança, incluindo sua origem e cultura;
- Praticar a escuta ativa. Procurar entender, tanto quanto ser entendido;
- Entender que a aliança é um processo contínuo de aprendizado.

Goshn transformou a Nissan na principal fonte de lucro da montadora francesa. Segundo Caetano (2003), Ghosn converteu o prejuízo de 5,6 bilhões de dólares registrado em 1999 num lucro de quatro bilhões no exercício concluído em março de 2002. Diante desses resultados, a Nissan passou a proporcionar aos seus acionistas um retorno de 19,5% sobre o capital investido e a margem de lucro alcançou 10,8% sobre a receita, sendo 4% a média mundial do setor.

Considerada, atualmente, o quinto maior grupo do setor automotivo mundial, a aliança Renault-Nissan vem obtendo resultados positivos. Em 2003, o Grupo Renault-Nissan comercializou 5.357.315 veículos em todo o mundo, dos quais 2.296.123 na Europa Ocidental, 864.015 na América do Norte e 827.368 no Japão. Na América Latina, as vendas atingiram 394.635 unidades (das quais 232.329 no México) e 827.368 no Oriente Médio e na África. A participação no mercado de automóveis da aliança atingiu os 9,3% em nível mundial. O grupo também conseguiu resultados positivos em 2004 como demonstra a tabela a seguir:

	Grupo Renault*	Grupo Nissan*
Produção mundial (VP + VU) 2004	2.471.654 unidades	3.194.119 unidades
Vendas mundiais (VP + VU) 2004	2.489.401 unidades	3.295.930 unidades
Faturamento	40,7 bilhões de Euros	63,8 bilhões de Euros

QUADRO 02: Resultados Grupo Renault-Nissan

Fonte: imprensa Renault

* Dados Renault 2004 * Dados Nissan em 25 de abril de 2005

O sucesso da aliança, que se traduz nos resultados positivos alcançados pela parceria, é atribuído, em grande parte, ao gerenciamento eficaz feito no momento de integração das empresas. O papel do *top management* no período de integração cultural entre os parceiros é um dos aspectos apresentados por Barros e Rodrigues (2001) como essencial para se amenizar os possíveis choques culturais característicos deste tipo de operação. No caso específico da

Aliança Renault-Nissan, considerou-se o estilo gerencial do executivo Carlos Goshn como o fator-chave para o sucesso da operação.

Há uma clara compreensão, por parte dos dirigentes entrevistados, da importância que a gestão do ambiente multicultural, efetuado no período de formação da aliança estratégica, tem para a obtenção de resultados positivos da parceria. Os entrevistados atribuem ações voltadas para a integração cultural, adotadas no início da operação pelo executivo Carlos Goshn, como um dos motivos principais para o sucesso da Aliança. Os comentários confirmam tal constatação:

“[...] aliança da Renault com a Nissan tenha sido talvez, sem medo de errar, a mais bem sucedida. Muito desse sucesso é atribuído ao gerenciamento cultural feito pelo Sr. Carlos Goshn.” (Nélio Bilate)

“Assim, essas diferenças, no princípio, foram muito complicadas de se administrar”. [...]. “Então, o Sr. Goshn disse no princípio: “vamos ter que aprender a negociar”, “somos diferentes”, temos que aprender a tirar o melhor de cada cultura” (Victor Castillo)

Tão importante quanto o gerenciamento do ambiente multicultural no período de integração da aliança, é a análise dos instrumentos e práticas adotados pela parceria para manter esse gerenciamento no período pós-aliança.

3.4 GESTÃO DO AMBIENTE MULTICULTURAL DA ALIANÇA RENAULT-NISSAN NO PERÍODO PÓS-ALIANÇA

Pelo fato de ter entrado na aliança em uma situação desfavorável, poderia existir uma tendência da Nissan de se sentir, frente a parceria, como “perdedora”, assim como da Renault, de se posicionar como empresa “vencedora”. Barros (2001) demonstra que a empresa em melhor posição econômica acaba se posicionando como “vencedora”, levando a outra empresa a sensação de fracasso e medo de perder a sua cultura genuína. Com base nos depoimentos dos dirigentes observa-se que, no caso específico da Aliança Renault-Nissan, ao invés da divisão entre “vencedores” e “perdedores” impera, no período pós-aliança, a noção de complementaridade.

Essa noção de complementaridade que os dirigentes da Nissan têm em relação a aliança pode ser, em grande parte, atribuída ao processo de integração cultural feito por Carlos Goshn no período de formação da aliança. O executivo sempre deixou claro que não queria que a Renault se posicionasse como a “salvadora” da Nissan e sua gestão se baseou, principalmente, nos princípios da transparência e do respeito às culturas de cada empresa.

Tal constatação pode ser confirmada nas respostas dadas pelos dirigentes ao serem questionados dos motivos que levaram à formação da Aliança. Apesar de citarem a ajuda financeira da Renault a Nissan, eles destacavam, na seqüência, os benefícios que a Nissan também proporcionou à Renault e vice-versa, passando a idéia de complementaridade.

“Aqui não existe a sensação de perdedor, por parte da Nissan, pelo contrário”. (Nélío Bilate)

“Existiu, no início, do lado da Nissan um pouco de sensação de “perdedor” e de que a Renault era a “salvadora”, a melhor. Mas, atualmente, a realidade não é essa, não existe essa sensação.” (Victor Castillo)

“Pelo lado da Nissan a necessidade de se recuperar, porque estava em má situação. E, do lado da Renault, a oportunidade de outra companhia com a qual ela poderia crescer sua operação. Porque a principal área de atuação da Renault é a Europa. Esses, na minha opinião, foram os principais motivos”. (Victor Castillo)

“O principal motivo foi a confiança da Renault no negócio Nissan e também salvar a Nissan. Essa foi a grande razão; foi salvar a Nissan de um momento muito difícil, de uma dívida insustentável naquele momento. Demonstrou que a Nissan tinha condições de ser uma grande montadora enfim, de voltar a ser uma grande montadora lucrativa, porque ela já era uma grande montadora, mas a voltar a ter lucro e que evidentemente isso iria levar lucro para a Renault”. (Nélío Bilate).

“O principal motivo é que a Renault é forte na Europa e a Nissan na Ásia e também nos Estados Unidos. Ambas as empresas têm diferentes pontos, diferentes forças. Dessa forma, uma empresa pode auxiliar a outra em diferentes pontos”. (Noboru Miyauchi).

Percebe-se também que os dirigentes conseguem identificar de forma clara as forças características das duas empresas e de que forma a junção dessas forças pode se traduzir em benefícios para ambos os lados. Além da Nissan ter interesse na injeção de capital da Renault, interessava também a competência da empresa francesa em *design* de carros e sua experiência com a reestruturação de empresas. Já para a montadora francesa, interessavam as habilidades que a Nissan tinha na engenharia e tecnologia e a sua forte presença nos mercados asiático e América do Norte. Alguns depoimentos confirmam a ciência dos dirigentes da Nissan dos benefícios oferecidos por cada empresa.

“Cada empresa é forte em diferentes mercados. Para o futuro, para a indústria automobilística, nós podemos pensar em desenvolver novas tecnologia”.. (Noboru Miyauchi)

“Sem dúvida nenhuma a Nissan contribuiu para a Renault no sentido da internacionalização, já que a Nissan é uma montadora muito mais internacional, muito mais global do que a Renault que está muito concentrada na Europa, isso é um fato. O segundo aspecto de contribuição da Nissan para a Renault foi a qualidade. Todos os sistemas japoneses, todos os conceitos de qualidade que o Japão tem que mundialmente é referência para qualquer tipo de indústria. (...)Na parte da Renault para a Nissan, o foco do relacionamento. A Renault nos ajudou muito nessa questão relacional, transversal. A empresa japonesa funciona muito hierarquicamente, ou seja, em forma de top-down, muito verticalizada e a empresa europeia característica do comércio europeu, da indústria europeia é trabalhar de forma transversal, horizontalmente”.. (Nélio Bilate)

“Nós estamos conseguindo obter muitos benefícios. O mesmo acontece para a Renault. Do lado da Nissan, o principal benefício é que nós conseguimos nos modificar. Aprendemos a ser mais flexíveis e fomos capazes de evitar a estagnação. É uma mudança de mentalidade. Conseguimos também o benefício matemático: lucro. Acho que o mesmo vale para a Renault”. (Ryoji Makino).

Apesar da noção de complementaridade, os dirigentes apontam como principais dificuldades para a integração entre as duas empresas, no período pós-aliança, as diferenças culturais existentes principalmente entre franceses, japoneses e brasileiros. Em relação ao reconhecimento das diferenças destacam-se os seguintes depoimentos:

“Cada cultura é evidentemente diferente. No entanto, eu não vejo nenhuma dificuldade”. (Noboru Miyauchi)

“O primeiro fato é que são extremamente diferentes: francês, brasileiro e japonês. Nós estamos falando do ocidente e do oriente, então só aí você já tem uma diferença continental e cultural muito forte”. (Nélio Bilate)

“Evidente que existem diferenças culturais. Mas não vejo grandes dificuldades de integração”. (Nélio Bilate)

“[...] Claro que temos problemas pelo encontro das culturas. Mas nós temos que lidar e gerenciar estes problemas. Não existe alternativa. Os choques até existem, é normal. Mas nada que afete o sucesso da aliança, da parceria”. (Ryoji Makino)

Em relação às diferenças culturais apontadas, os entrevistados dão destaque principalmente às relacionadas ao planejamento, à tomada de decisão e ao aspecto humano.

No que diz respeito ao planejamento, considera-se que o francês é mais voltado para os resultados, para o debate e, também, que possui uma maior flexibilidade quando comparado aos japoneses e brasileiros. Em contrapartida, considera-se que o japonês volta-se

mais para o processo e não é muito aberto ao debate. Faz um planejamento detalhado e minucioso e entende que o resultado obtido nada mais é do que uma consequência do processo.

“O francês está muito mais ligado ao resultado, a ação, a discussão, ao posicionamento, a discussão para o resultado sempre; enfim, ao debate. O japonês está muito mais ligado ao processo, ao entendimento do processo, as etapas; para ele o resultado é uma consequência do processo”. (Nélio Bilate)

“O japonês não é do debate, ele não tem essa personalidade do debate e da discussão. Ele é muito mais do consenso, consenso pela própria análise”. (Nélio Bilate)

“Com o francês já é diferente; mesmo que o especialista seja o especialista e que tenha certeza do que ele está falando, o outro questiona, o outro pergunta, e debate; faz parte da cultura francesa”. (Nélio Bilate)

“Com o japonês não existe exagero. O japonês é do detalhe, da minúcia, da tranqüilidade, enfim eles não tem essa eloquência que nós latinos temos”. (Nélio Bilate)

“Os japoneses estão acostumados ao planejamento detalhado. Querem ter o horizonte mais completo e todos os passos que têm que dar para chegar lá e fazer o controle contínuo de cada etapa”. (Victor Castillo)

“O pouco que experimentei da Renault, essa flexibilidade de planejamento; eu, no princípio me estressei muito, pois era como se não existisse planejamento. Do tipo, hoje vamos nessa direção. E na semana seguinte, não, agora vamos por esse outro caminho”. (Victor Castillo)

A percepção dos dirigentes demonstra ainda que, na tomada de decisão, os franceses são mais rápidos e mais flexíveis e os japoneses mais lentos e mais rígidos.

“Na tomada de decisão, o francês é mais rápido. Só que o francês pode voltar atrás na decisão dele. Não é só o francês; o brasileiro e o americano também voltam atrás. O japonês não... tomou a decisão, é aquilo, é aquilo e ele vai em frente. Por isso ele demora mais para tomar a decisão. Para tomar a decisão ele tem que ter muita certeza, ele faz conta, mapa, processo, chama todo mundo, o especialista, a mãe do especialista. Senta todo mundo, quinhentas reuniões para ter certeza absoluta de que aquele é o melhor caminho. Decidiu, esquece, vai. Agora tem que dar aquele resultado previsto”. (Nélio Bilate)

“Como eu já citei, acho que os japoneses acabam demorando um pouco mais a decidir pois sempre fazem um planejamento detalhado de tudo. Já os franceses decidem as coisas de maneira mais rápida, sem levar em conta tantas variáveis”. (Victor Castillo)

“Para os japoneses nós demoramos a tomar decisões. Execução e implementação somos melhores. No estilo de gerenciar a decisão é rápida, mas após a decisão não existe a execução. De qualquer forma, não podemos considerar como um defeito”. (Ryoji Makino)

O conteúdo das entrevistas aponta, também, diferenças relacionadas ao aspecto humano. Considera-se que o japonês, se comparado aos franceses e brasileiros, dá um menor valor ao aspecto humano, uma peculiaridade de sua cultura.

“O japonês não comemora nem aniversário; eles não têm esse sentido de comemoração. Primeiro que o trabalho para eles é uma obrigação, no sentido de que eles tem que fazer aquilo mesmo[...]”. (Nélío Bilate)

“Eu os sinto hoje muito mais abertos para a comemoração, para aprender, querendo entender, querendo saber”. (Nélío Bilate)

“E isso eles estão adquirindo muito da gente. Bater palmas, comemorar, estourar champagne. Eles não entendem... temos que explicar. Eles pensam: nós fizemos aquilo que dissemos que iríamos fazer. É como se fosse uma obrigação; então para que comemorar? Que coisa estranha... já estava previsto. Explicamos sempre que é importante, que as pessoas gostam disso, o valor humano tem que ser tocado. E eles estão cada vez mais abertos a isso. É um grande aprendizado da cultura latina”. (Nélío Bilate)

“Outra coisa que é muito forte, ao menos com a experiência que eu tive no México com a Renault é um aspecto mais humano. No lado da Renault é comum haver comemoração por pequenos feitos; do tipo: conseguimos fechar o contrato. Se reúne toda a equipe, aplausos, estoura champagne”. (Victor Castillo)

“E, no caso da Nissan, se comemora o final de tudo e é uma comemoração muito insensível. Vai-se na linha de produção, verifica-se o protótipo do carro, o que foi o resultado, algumas palavras e continuamos trabalhando”. (Victor Castillo)

Apesar de citarem continuamente as peculiaridades de cada cultura, não existe uma percepção negativa em relação a essas diferenças por parte dos dirigentes. Eles conseguem enxergar a diversidade como uma fonte de criatividade e inovação e como uma oportunidade para o aprendizado, o que, a propósito, é defendido por Miller e Katz (2005) como necessário para o sucesso de alianças. Doz e Hamel (2000) também afirmam que é preciso ter abertura mental para aprender com a organização parceira, identificando e absorvendo o que cada cultura tem de bom.

“As vantagens se resumem em tudo de bom que podemos aprender de outras culturas. Hábitos, princípios e valores”. (Noboru Myauchi)

“Então, eu diria a você que sou um eterno otimista em relação a isso. Eu acho que os povos têm todas as condições, posso dizer como antropólogo, de colher o melhor do outro”. (Nélío Bilate)

“Enxergar a diferença como oportunidade e não como obstáculo; essa é a filosofia de trabalho. Essa filosofia existe. A realidade é muito pragmática, porque como seres humanos temos conflitos. Mas, atualmente, posso te assegurar que essas companhias são as únicas companhias que pode depois servir de benchmarking para outras. Porque nós seguimos compartilhando e, a cada dia, temos mais claro, tanto para Renault como para a Nissan, esta oportunidade de misturar tantos conhecimentos e diferentes maneiras de trabalho”. (Victor Castillo)

“Outra coisa muito boa é essa mistura, essa mescla de tantas maneiras de se ver o negócio. Porque o francês vê de uma maneira e o japonês vê de outra e aí temos a vantagem de aprender o bom de cada cultura e aplicar vai acontecer”. (Victor Castillo)

“Do lado da Nissan, o principal benefício é que nós conseguimos nos modificar. Aprendemos a ser mais flexíveis e fomos capazes de evitar a estagnação. É uma mudança de mentalidade”. (Ryoji Makino)

“Nissan quer dessa forma, mas a Renault quer dessa outra forma; mas do ponto de vista do negócio, o melhor a ser feito é X” (Victor Castillo)

“Podemos aprender muitas coisas da outra cultura Podemos aprender formas diferentes formas de se pensar. Acho que esse é a principal vantagem”. (Ryoji Makino)

Entre os principais motivos que permitiram esta visão positiva da aliança por parte da Nissan, diante de sua situação desvantajosa no início da operação, estão a transparência adotada no processo de integração, a manutenção da identidade de ambas as empresas e uma gestão do ambiente multicultural que não se traduziu em intervenção.

Nesse sentido, a comunicação freqüente e transparente pode ser verificada com base nos depoimentos dos dirigentes da forma como a aliança foi anunciada.

“As informações sobre a aliança que recebemos na Nissan foram claras, não totalmente detalhadas, mas um resumo da razão do porquê da aliança e como iria acontecer a aliança. Porque no ano de 1998, as informações ainda eram muito privadas; mas uma vez que se decidiu pela aliança, então existiu uma comunicação oficial e formal. Renault vai absorver parte da Nissan (tantos por cento), Renault vai colocar o diretor de operação na Nissan, que era o Sr. Carlos Goshn. Fez-se o esboço de como iria ser no início e de como seria o plano de recuperação da Nissan; porque esse era o objetivo principal. O propósito da recuperação foi muito transparente para a Nissan” (Victor Castillo)

“E depois da aliança ter sido formada, existiu uma comunicação formal, uma comunicação oficial. E depois existiram muitas comunicações tanto internas como externas”. (Ryoji Makino)

“Esta também é uma das filosofias do Sr. Goshn, a filosofia de transparência. Mas o Sr. Goshn prega essa filosofia: transparência total dentro das companhias. E transparência na negociação entre Renault e Nissan. É um dos pontos fortes da personalidade do Sr. Goshn que fez acontecer a aliança. Então, quando ele estabeleceu de que forma seria a recuperação e reestruturação da Nissan, ele mostrou: teremos esses e esses problemas e esses são os planos de ação. Apresentou isso com muita transparência; teremos que vender tantos veículos, teremos que ter tanto de rentabilidade, teremos que fazer tanto de redução. Depois disso, todas as pessoas estavam cientes de onde se queria chegar e de qual era a contribuição que poderia dar”. (Victor Castillo)

Além disso, a manutenção da identidade de ambas as empresas contribui para que a cultura de cada uma delas fosse mantida conforme demonstram os depoimentos a seguir:

“Um outro ponto essencial é a definição do Sr. Goshn de como administrar as companhias. Cada companhia continua sendo uma empresa independente, sua própria marca, sua própria estratégia, seu próprio brand identity”. (Victor Castillo)

“(...) A segunda coisa é que, por outro lado, eu as vejo cada vez mais como empresas independentes. Isso foi o grande lance. O público, a comunidade confunde muito mais do que nós. Eles têm a percepção de que vai ser uma coisa só. Nós não queremos isso. (Nélio Bilate)
“Não vamos formar uma única companhia. Cada uma vai permanecer independente. Principalmente porque temos culturas diferentes, pessoas diferentes, marcas diferentes. Vamos ter muitos benefícios para cada empresa”. (Ryoji Makino)

Destaca-se ainda o fato da gestão do ambiente multicultural praticada tanto no período inicial de integração como no período pós-aliança não ter um cunho intervencionista, de controle. As entrevistas revelam que os dirigentes reconhecem as diferenças culturais existentes, mas não identificam no gerenciamento dessa diversidade ações que se propõem a modificar as culturas em questão. Entre os depoimentos que demonstram esse caráter não-intervencionista do gerenciamento, destaca-se:

“De todas as alianças, joint-ventures, fusões internacionais eu diria a você que a aliança da Renault com a Nissan tenha sido talvez, sem medo de errar, a mais bem sucedida. Muito desse sucesso é atribuído ao gerenciamento cultural feito pelo Sr. Carlos Goshn. Mas se você olhar o gerenciamento cultural como sendo uma perspectiva, uma vontade de não

gerenciar; de não controlar. Porque o problema é que quando você quer gerenciar a cultura, você quer interferir na cultura. E você não consegue interferir na cultura de um japonês, por exemplo. Ele vai “abaixar” quinhentas vezes para você, ele vai reverenciar quinhentas vezes; se você perguntar para um japonês, você gostou? Ele não vai dizer que gostou ou que não gostou e você tem que saber lidar com isso; você tem que entender”. (Nélío Bilate)

[...] “Então gerenciar é uma palavra forte; pode ser entendida como controlar. E se você quiser controlar, como já aconteceu na indústria automobilística; quando você interfere na cultura e você quer gerenciar e controlar aquela outra cultura, colocando os seus modos, os seus funcionamentos, os seus processos, você pode ter certeza que vai dar errado. Porque a cultura por si só, ela só sobrevive porque tem os elementos, os valores, princípios; e os verdadeiros transferidores disso, os verdadeiros agentes são os elementos humanos, são as pessoas; e as pessoas têm tradições delas, culturas delas, das suas famílias, dos seus pais, dos seus namorados, amigos, filhos, dos seus antepassados; e você não mexe nisso, você não “toca” nisso. Você até consegue, mas através da guerra. De você querer impor. Você criar um exército, por exemplo, e dizer para esses caras: aqueles caras brancos são horríveis. Então você usa do etnocentrismo e diz que sua cultura é a melhor. E na aliança não existiu isso mesmo”. (Nélío Bilate)

Vale, ainda, destacar alguns pontos defendidos por alguns teóricos como essenciais para um gerenciamento multicultural eficaz em alianças estratégicas e que estão presentes nos depoimentos dos dirigentes. Os principais são a comunicação aberta e transparente, a presença de executivos com experiência multicultural e a responsabilidade da liderança em todo o processo.

Doz e Hamel (2000) sinalizam que, no início da operação, as informações são assimétricas e podem perdurar por todo o relacionamento. Acrescentam que a democratização dessas informações é, portanto, incontestavelmente necessária para o sucesso da parceria. Com base nos depoimentos, conclui-se que essa democratização não é plena na Nissan do Brasil, mas fez grandes avanços.

“No Brasil no início era um compartilhamento muito grande, depois parou e agora começamos a ver novamente nos planos do futuro”. (Nélío Bilate)

“Antes, pelo menos do lado da Nissan, o fluxo de informações era muito limitado, não havia informação direta, ficavam muito restritas aos níveis mais altos e não chegavam muito ao nível administrativo, muito menos ao nível operacional. Mas o Sr. Goshn prega essa filosofia: transparência total dentro das companhias”. (Victor Castillo)

“Aqui, por exemplo, podemos até reter algum tipo de informação; é humano. Mas, dia após dia, estamos aprendendo e evoluindo neste sentido”. (Victor Castillo)

Barros (2001) destaca a importância da contratação de executivos que já tenham prática em ambientes multiculturais. E Doz e Hamel (2000) reforçam essa necessidade, ao defenderem a importância de se ter gerentes transculturais. Pelos depoimentos obtidos, confirma-se que todos os dirigentes que compõem a alta cúpula da Nissan do Brasil têm experiência prévia trabalhando com pessoas de culturas diferentes.

Doz e Hamel (2000) também demonstram que a alta gerência tem um papel primordial na garantia de que os parceiros envolvidos na Aliança compartilhem um referencial comum. Nesta mesma linha, Barros (2001) alerta que nas alianças é fundamental que o *top management* esteja comprometido com os desafios e resultados da operação.

As respostas dos dirigentes demonstram que o líder Carlos Goshn teve e ainda tem um papel fundamental na aliança. O líder e sua filosofia de gestão são constantemente citados.

“Muito desse sucesso é atribuído ao gerenciamento cultural feito pelo Sr. Carlos Goshn”. (Nélío Bilate)

“Isso foi a melhor prática de negócio adotada por Carlos Goshn”. (Victor Castillo)

“Um outro ponto essencial é a definição do Sr. Goshn de como administrar as companhias”. (Victor Castillo)

“Esta também é uma das filosofias do Sr. Goshn, a filosofia de transparência”. (Victor Castillo)

“É um dos pontos fortes da personalidade do Sr. Goshn que fez acontecer a aliança”. (Victor Castillo)

“Então, essa mesma filosofia que pregava o Sr. Goshn, que no momento da aliança estava no lado da Nissan, foi muito forte, muito importante”. (Victor Castillo)

Por outro lado, existe também, por parte dos entrevistados, a preocupação de se atribuir a um único líder toda a responsabilidade dos direcionamentos e resultados da Aliança.

“Ao mesmo tempo que eu acho que foi um ganho ter essa figura, esse elemento, a aliança se personificar em uma pessoa e que virou mito, eu acho que é um risco muito grande”. (Nélío Bilate)

“Eu diria que o grande risco, eu analisando a partir de conceitos sociológicos, antropológicos, comerciais, essa responsabilidade exacerbada da representatividade da aliança que se está colocando nele é muito arriscado”. (Nélío Bilate)

“E muita gente tem essa preocupação: Sr. Goshn chegou a Nissan, isto foi muito bom, reestruturou a Nissan e fez com que a companhia se tornasse muito rentável. Quando voltar para a Renault, o Sr. Goshn será capaz de administrar as duas companhias?” (Victor Castillo)

Verifica-se que o gerenciamento do ambiente multicultural ainda está presente na parceria Renault-Nissan, no período pós-aliança. Como forma de manter este gerenciamento, a parceria conta com comitês mediadores e equipes transversais que funcionam como uma oportunidade para que os membros de cada empresa apresentem e discutam de forma aberta pontos de conflitos provenientes, na maioria das vezes, das diferenças culturais. Alguns dirigentes reforçam por meio de seus depoimentos a importância desses órgãos e equipes:

“[...] no meio dessas duas companhias, existe um órgão que administra, que faz o meio de campo. Este está sendo administrado pelo Sr. Goshn, ABM – Alliance Boarding Meeting. Neste órgão normalmente são tratados os tópicos mais importantes das companhias a serem discutidos. Vamos compartilhar uma plataforma comum para trabalhar? Vamos investir em uma estratégia para o desenvolvimento de uma nova tecnologia de um motor?”. (Victor Castillo)

“[...] E o segundo era o CFT (Cross Functional Teams) que são os grupos de cada montadora trabalhando para objetivos comuns, com determinados parâmetros de trabalho, de organização, então houve sim, nós criamos esses workshops, esses momentos de trabalhar juntos”. (Nélio Bilate)

“Temos o Alliance Boarding Meeting e os cross company teams e functional task teams. E, além disso, temos no exterior muitos seminários. Eu participei de um que falava da cultura francesa, o jeito de pensar do francês e os franceses também participaram de muitos seminários com o intuito de aprender a cultura japonesa”. (Ryoji Makino)

A figura 10 apresenta a estrutura financeira atual da Aliança Renault-Nissan que inclui o comitê mediador caracterizado pela Renault-Nissan BV e pelas equipes transversais CCTs e CFTs:

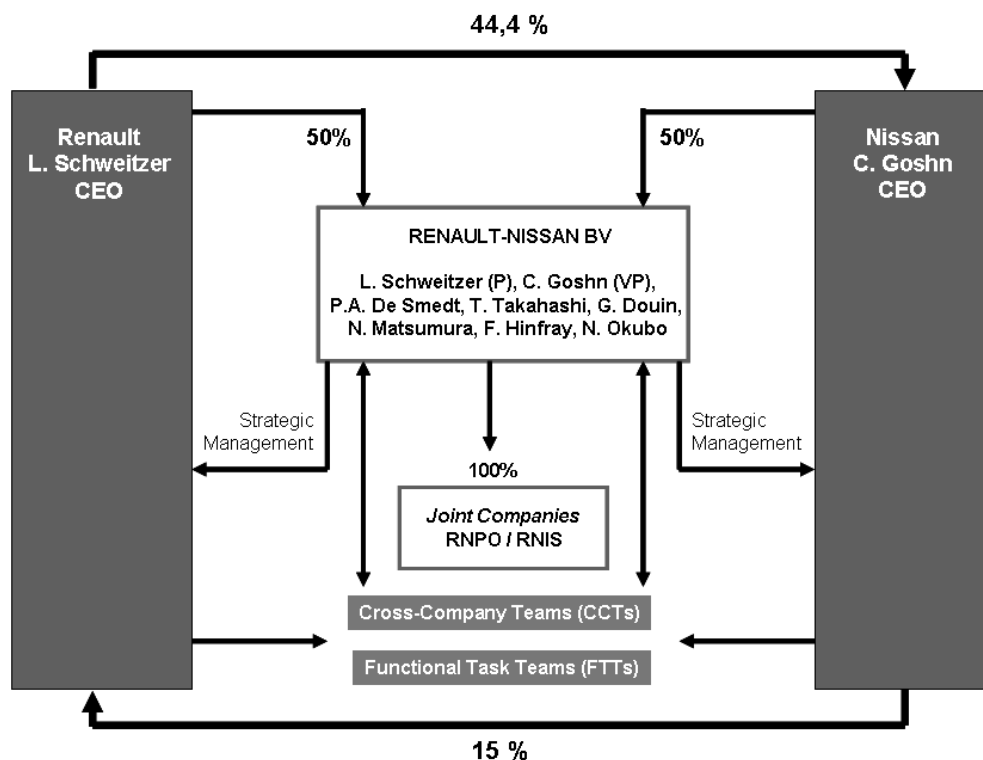


FIGURA 10: Estrutura Financeira da Aliança Renault-Nissan

Fonte: The Renault-Nissan Alliance Booklet – September 2005

Entre os principais acontecimentos ligados à aliança, pode-se destacar:

- Em 30 de outubro de 2001, o desenvolvimento do Grupo Renault-Nissan deu início a uma nova fase com o anúncio de uma mudança nas participações entre os dois fabricantes e da criação de uma estrutura de administração em comum.
- A Renault investiu 44,4%, em 1º de março de 2002, de sua parte no capital da Nissan. Já a Nissan entrou com 13,5% no capital da Renault, em 29 de março de 2002, elevando para 15% sua participação no grupo.
- Em 17 de abril de 2002, é implantada a Renault-Nissan BV, estrutura de gerenciamento em comum, responsável pela estratégia a médio e longo prazo do Grupo.

A Renault-Nissan BV é uma empresa regida pela legislação holandesa, controlada conjuntamente, e em total paridade, pela Renault e a Nissan, com sedes em Paris e Tóquio. Foi criada para substituir a *Global Alliance Committee* (GAC) e dirigirá a estratégia da aliança, coordenando globalmente as atividades, sem interferir na gestão operacional e respeitando a identidade e os métodos de cada uma das duas empresas. A Renault-Nissan BV será também a responsável exclusiva pela planificação a médio e longo prazos (planos de três, cinco e dez anos), pela partilha de elementos nos setores de veículos e grupos moto-propulsores, assim

como pela estratégia financeira. Sua responsabilidade também inclui os planos de produtos e mecânica da Renault e da Nissan, sendo a única acionista e responsável pela administração em comum das empresas existentes *Renault-Nissan Purchasing Organization* (RNPO), criada em 2001 e a *Renault-Nissan Information Services* (RNIS). Além disso, os grupos de trabalho conjuntos *Cross Company Teams* (CCTs) e *Functional Task Teams* (FTTs).

Vale enfatizar a importância que tem a Renault-Nissan BV por permitir o compartilhamento de práticas e a compreensão mútua. Tal órgão funciona como um mediador entre as duas empresas, evitando confrontos negativos que poderiam vir a ocorrer de acordo com a tendência já apontada por Doz e Hamel (2000), ou seja, a de que cada parceiro tenta implementar a aliança a “sua maneira de fazer as coisas”.

No entanto, apesar da existência da Renault-Nissan BV e das equipes transversais, projetos específicos voltados para a integração cultural entre os membros da aliança no período pós-aliança, são escassos e limitados à alta cúpula.

“Mas hoje não existem workshops voltados para o entendimento das diversas culturas. Houve recentemente um workshop do qual eu não pude participar em Tóquio promovido pelo Alliance Boarding Meeting, mas que fala muito mais dos ganhos futuros; não é sobre a troca de culturas”. (Nélio Bilate)

“[...] Eu ainda não vi nenhum movimento efetivo mundial; existem movimentos muito localizados. Por exemplo, existe um treinamento de aculturação da personalidade japonesa e da francesa em Tóquio e em Paris; existe sim. Mas só que os executivos não tomam conhecimento disso, nós não participamos desses treinamentos; isso não é tão divulgado. Essa abertura, essa vontade, esse desejo e essa ação de conhecer ambas as culturas fica muito no aspecto pessoal; é minha vontade de conhecer, é meu desejo de compartilhar e não da corporação. A corporação ela precisa muito melhorar isso. É muito uma coisa mais de eu querer”. (Nélio Bilate)

“Então, dependendo do tipo de gente que tenha que tratar diretamente com a prática da aliança, nesses níveis existem seminários de trabalho. Mas nos níveis mais baixos, operacionais, não é necessário este tipo de seminários. Nos CCTs, que são os órgãos responsáveis pela negociação entre as companhias, existem esses seminários de trabalho. E, muito no início, os altos executivos que acertaram a negociação da administração de trabalho participaram de muitos seminários para entender a cultura japonesa e a francesa. Atualmente, existem seminários anuais para que se consiga cada vez mais a aproximação das culturas”. (Victor Castillo)

Pode-se concluir que a participação em eventos multiculturais restrita aos níveis hierárquicos mais altos está ligada à idéia de que, para haver gerenciamento cultural, é preciso ter orientações vindas de cima. Apesar de inegável o direcionamento dado pela alta diretoria, é importante que, somado a isso, os membros dos níveis mais baixos vivenciem situações de trabalho que permitam a interação e visualização das diferenças. Tais situações se traduziriam em uma oportunidade de discutir e de se achar um meio termo para as diversidades encontradas. Ações com este intuito, no período pós-aliança, são necessárias para que as oportunidades de interação com outras culturas não fiquem restritas ao dia-a-dia do trabalho, apesar desses momentos também terem o seu valor.

Outro ponto interessante a ser destacado é a disposição física das empresas que formam a aliança. Consoante Doz e Hamel (2000), a racionalização da disposição física dos postos de trabalho pode servir de motivador ou obstáculo para a integração cultural. O compartilhamento de um mesmo espaço de trabalho permite um maior contato entre os membros das empresas envolvidas, o que pode se traduzir em uma integração positiva quando o gerenciamento cultural é eficiente. No caso específico da Aliança Renault-Nissan pode-se verificar, no que diz respeito à estrutura, algumas divisões. Após a formação da aliança as empresas passaram a funcionar em unidades físicas diferentes e, essa separação determina, de alguma forma, uma divisão. Tal constatação pode ser ilustrada com um acontecimento relatado pelo Sr. Nélío Bilate:

“O guarda/porteiro de um determinado lugar que eu fui da Renault perguntou: mas o senhor é da Nissan? Eu disse: sim. Mas o senhor tem hora marcada? Eu respondi que tinha. Ele disse: então eu vou verificar. Eu disse: não, o senhor não está entendendo, eu sou funcionário do grupo. Ele fez uma divisão. Como eu era Nissan, eu era convidado, eu era um estranho. E o que existe é uma aliança. Então eu precisava ser checado e anunciado como um fornecedor, como qualquer pessoa que chegasse. E isso é muito interessante. Porque depois disso, eu conversei diretamente com o presidente da Renault, era o Ménard na época; isso já tem quatro anos, logo no início da aliança e se instituiu o crachá Renault- Nissan que dá acesso ao back office, não para o front office. Porque para o consumidor, para a comunidade tem que ser separado, Renault é Renault, Nissan é Nissan. Mas para dentro da corporação é importante ter essa “liga” da identidade corporativa.”.

Percebe-se, também, que não existem meios eletrônicos ou impressos que reúnam informações sobre a aliança, permitindo uma visão geral da parceria. No site da Renault (2005), (www.renault.com.br) existe um link denominado “Grupo Renault” no qual se pode obter um pequeno resumo do que é formalmente chamado de “Aliança Nissan”. Já no site da

Renault (2005a), em inglês (www.renault.com) é possível acessar informações mais completas em um link que chama a aliança de “*Renault-Nissan Alliance*”. Nele, é possível acessar um documento que resume vários aspectos da Aliança chamado “*The Renault-Nissan Alliance Booklet*”. No site da Nissan (2005) (www.nissan.com.br) é possível também obter um pequeno resumo do que se trata a Aliança no link “Conheça a Nissan”. Além disso, no link “Nissan Global” é possível acessar o site em inglês Nissan (2005a) (www.nissan.com) no qual pode-se encontrar notícias aleatórias sobre a aliança.

Outro ponto interessante que também revela uma divisão entre as empresas é a recente política de supressão do direito que tinham os funcionários da Nissan de comprar veículos Renault com desconto.

De qualquer forma, as perspectivas dos dirigentes em relação ao futuro da aliança são positivas. As declarações destacam principalmente a perspectiva de crescimento e lucro e confirmam a estratégia de se manter a independência das duas empresas.

“Acho que vai ser muito positivo. Renault vai permanecer com a sua marca e Nissan também vai permanecer com a sua marca. Isso deve ser mantido dessa forma. Ainda temos muitas coisas que podemos compartilhar e, a partir daí, obtermos lucro”. (Noboru Myauchi)

“A segunda coisa é que por outro lado eu as vejo cada vez mais como empresas independentes”. (Nélio Bilate)

“Penso que ainda vamos ter muitas coisas boas. Teremos muitas oportunidades de fazer com que o negócio cresça”. (Victor Castillo)

“Resultados positivos: lucro, desenvolvimento de novos produtos em conjunto com a Renault, novas experiências e habilidades gerenciais que aprendemos, habilidades para o desenvolvimento de novos produtos. Não vamos formar uma única companhia. Cada uma vai permanecer independente. Principalmente porque temos culturas diferentes, pessoas diferentes, marcas diferentes. Vamos ter muitos benefícios para cada empresa”. (Ryoji Makino)

“Se você perguntar para qualquer pessoa que é o melhor na indústria automobilística no nível mundial em relação a qualidade, as pessoas vão responder Toyota. É isto que queremos superar no futuro. Se você tem duas cabeças pensando como fazer o melhor, é mais fácil chegar lá”. (Victor Castillo)

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No intuito de comprovar a consecução dos objetivos deste trabalho de pesquisa, podem-se extrair lições importantes da relação entre a teoria apresentada e o estudo de caso sobre a Aliança Renault-Nissan.

Primeiramente, verifica-se que o processo de integração cultural em alianças estratégicas tem um grau de complexidade tão alto como o encontrado em parcerias do tipo fusão e aquisição. Entre os principais pontos que tornam esse processo de integração complexo estão a tendência dos membros das organizações parceiras de adotarem a postura etnocêntrica de impor uma cultura sobre a outra e o desafio de se conseguir fazer com que os membros das organizações envolvidas considerem a diversidade como uma oportunidade para o aprendizado contínuo e não como uma fonte de conflitos.

Diante desta complexidade, a cultura pode ser um fator motivador ou um obstáculo para a instauração de um clima de cooperação entre os membros de uma aliança. A forma como será conduzida a interação entre as diferentes culturas presentes neste tipo de parceria é que permitirá a implementação de uma dinâmica interna que não se traduza em choques culturais. O fator cultural contribuirá então para um contexto cooperativo em alianças estratégicas quando for nítida a consciência de seus membros de que, apesar das diferenças culturais estarem sempre presentes, elas devem ser encaradas como fonte de inovação e não como motivadora de conflitos negativos para a parceria. Os membros encaram o ambiente multicultural como uma oportunidade para o aprendizado e para o crescimento, o que traz como consequência uma dinâmica de cooperação. Por outro lado, a cultura será um obstáculo para a cooperação, quando os membros das empresas parceiras considerarem suas diferenças como uma fonte de conflitos.

Diante do clima de cooperação destacado pelos dirigentes da Nissan e do esforço contínuo dos membros da aliança em considerarem a diversidade como uma fonte de aprendizagem, pode-se concluir que, mesmo decorridos seis anos de sua formação, o esforço de integração cultural ainda é uma prática presente na aliança em estudo. Tal constatação é reforçada com a presença do comitê Renault-Nissan BV que exerce uma função mediadora nas decisões estratégicas da aliança. E, por contar com a participação de membros de ambas as empresas, funciona como um espaço no qual podem ser levantadas e discutidas as diferenças de opinião e métodos utilizados por cada uma delas, antes de se tomar uma decisão final sobre determinado assunto. Apesar de restrito à alta cúpula, o comitê é uma forma de evitar que conflitos e diferenças fiquem mal resolvidos e reflitam de forma negativa no nível

operacional da aliança. Além do comitê, as equipes transversais funcionam também como um espaço em que os participantes podem discutir abertamente suas diferenças, permitindo que cheguem a um acordo em relação às suas discordâncias. Com base nessa constatação, verifica-se que o esforço de integração cultural ainda está presente na Aliança Renault-Nissan no período pós-aliança.

A gestão do ambiente multicultural na Aliança Renault-Nissan não se restringe, no entanto, a projetos formais de integração como o comitê mediador e as equipes transversais. Existem outros instrumentos e práticas que podem ser considerados como essenciais para a gestão do ambiente multicultural no período pós-aliança.

Em primeira instância, é preciso destacar que a integração cultural realizada no período de formação da aliança tem forte impacto na gestão do ambiente multicultural no período pós-aliança. Conclui-se que, a gestão eficaz da integração entre as diferentes culturas no momento de formação da Aliança Renault-Nissan criou para seus funcionários um clima propenso e receptivo à prática da gestão da multiculturalidade organizacional no período pós-aliança. Percebe-se, por exemplo, que alguns princípios implementados pelo executivo Carlos Goshn no período inicial da aliança, como a comunicação transparente e o respeito à cultura do outro, ainda estão presentes seis anos após a formação da parceria. Assim, os resultados positivos da Aliança Renault-Nissan podem ser atribuídos tanto ao processo de integração cultural feito no início da parceria, como à percepção ainda presente na aliança da importância de se gerir continuamente o ambiente multicultural formado principalmente por princípios e valores japoneses, franceses e brasileiros.

Um outro ponto que pode ser inferido deste estudo é a importância da conjunção de projetos formais, como *workshops* e seminários, com um ambiente propício à integração cultural. A tentativa de equilíbrio entre essas duas vertentes é uma prática essencial para o estabelecimento de uma gestão contínua do ambiente multicultural. Restringir a gestão da multiculturalidade organizacional à projetos estanques que se propõem a ensinar a cultura do outro seria limitado diante da complexidade característica de um ambiente multicultural. Considerando o processo dialético que caracteriza a interação de culturas díspares, seria ilusório achar que apresentar as diferenças existentes e identificar possíveis pontos de conflito é o suficiente para se obter um clima de cooperação entre os membros das empresas envolvidas. Primeiro, porque a cultura sofre mudanças contínuas; não é algo pronto que pode ser ensinado. Além disso, não basta entender que as diferenças existem. Mais do que deixar explícitas essas diferenças, é preciso criar um clima que leve às pessoas a aprenderem e a tirarem dessa diversidade o que cada cultura tem para contribuir com os resultados almejados

pela aliança. É preciso que a dinâmica interna da aliança permita às pessoas a necessária abertura mental para aprender com a organização parceira.

Para tanto, uma das lições que se pode tirar com base nos depoimentos dos dirigentes da Nissan do Brasil é a necessidade de se suprimir a visão ilusória e defendida por muitos teóricos de que a gestão de ambientes multiculturais deve buscar a eliminação dos conflitos provenientes do encontro entre as diferentes culturas presentes em uma aliança. Eliminar conflitos significa eliminar as diferenças, o que seria utópico. Eliminar conflitos significa pregar a conformidade. E conformar-se significa identificar e tolerar a diferença do outro, privando as pessoas de obterem na diversidade a riqueza de se ter visões diferentes a respeito de um mesmo problema.

Um outro ponto a ser sublinhado, refere-se ao fato de que a gestão de ambientes multiculturais não pode se basear na perspectiva instrumental de cultura organizacional, principalmente no período pós-aliança. Tal perspectiva estabelece a cultura como uma ferramenta de manipulação ideológica que é imposta por uma minoria e exclui a ambigüidade, já que defende a interpretação unívoca das manifestações culturais por meio do consenso e da homogeneização do pensamento. Sob essa orientação, a gestão da multiculturalidade organizacional se traduziria em práticas de imposição de uma cultura sobre a outra. Gerir significaria então, intervir e modificar a cultura do outro. No caso da Aliança Renault-Nissan, percebe-se, por meio dos depoimentos, que os dirigentes da Nissan conseguem ter uma visão que vai além do conceito instrumental da cultura. Estão cientes que compreender e ajustar diferentes culturas em um ambiente significa compreender e ajustar comportamentos humanos. Este é o fator principal da complexidade característica da gestão da multiculturalidade organizacional.

Vale ressaltar que, esta visão ampla dos dirigentes da Nissan do Brasil no que tange à gestão de ambientes multiculturais foi facilitada pela filosofia pregada pelo líder Carlos Goshn desde a formação da aliança. Goshn (*apud* Goshn e Ries, 2003, p. 176) afirma que “integrar-se não quer dizer perder a personalidade, a originalidade”. O líder pregava, desde o início, que não queria que a Renault tivesse uma equipe de colonizadores ou de treinadores que entrassem na Nissan com o intuito de ensinar alguma coisa para o parceiro. Não admitia a criação dentro da empresa de uma organização paralela formada pelos membros da Renault. Goshn (*apud* GOSHIN e RIES, 2003, p. 193) demonstra que sua concepção de cultura vai além do caráter instrumental quando afirma que:

Teria sido irrealista querer mudar brutalmente a cultura da Nissan. Isso é profundamente contrário à natureza humana. As pessoas que tentam impor um sistema sobre outro só conseguem destruir. Destruir o outro e ocupar o terreno pode

ser uma estratégia. É a bomba de nêutrons. Você conserva o *hardware*, mas destrói o *software*.

Goshn reforça sua convicção ao alertar aos membros da Renault que “[...] vocês não são missionários, não vieram para mudar o Japão, mas para reerguer a Nissan, como os homens e mulheres da Nissan. Cabe a nós nos integrarmos, e não a eles adaptarem-se a nós” (GOSHN apud GOSHN e RIÈS, 2003, p. 193). Ele prega, portanto, a importância de que, independente de uma das empresas ter entrado na aliança em uma posição desfavorável, o clima que deve imperar na parceria é de complementariedade e não de divisão entre “vencedores” e “perdedores”.

Um outro ponto que pode se inferido da pesquisa é a importância do *top management* para a gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas. A filosofia e os princípios de Goshn estão sempre presentes nos discursos e nas atitudes dos funcionários. Deste modo, é reforçada a importância, já levantada por Barros (2001) do papel que o *top management* tem para imprimir uma gestão eficaz da multiculturalidade organizacional. Não significa, no entanto, que as ferramentas a serem implementadas para se garantir essa gestão são concebidas e desenvolvidas somente pela alta cúpula. Não se pode considerar a gestão de ambientes multiculturais como um pacote de práticas e instrumentos que foi criado por um pequeno número de diretores e deve ser imposto aos demais membros da organização. A prática de gerir um ambiente multicultural deve ser desempenhada por todos. Um funcionário de um escalão mais baixo também exerce a função de gerir o ambiente multicultural do qual faz parte, ao contribuir para que impere na aliança um clima propício à cooperação, que não intimide os funcionários a agir em conformidade com a sua cultura de origem e que permita a eles discutirem abertamente os principais obstáculos provenientes da diversidade. De qualquer modo, o poder e a função orientadora da alta cúpula estarão sempre presentes e não se pode negar o valor do papel que os dirigentes exercem para a aliança.

Um último ponto que pode ser reforçado é a importância de se ter, tanto na alta cúpula como nos níveis inferiores, profissionais não preconceituosos. Como forma de se tentar evitar uma postura xenófoba por parte dos membros da aliança o que poderia influenciar negativamente no clima de cooperação que se busca com a gestão da multiculturalidade organizacional, Goshn (apud GOSHN e RIES, 2003, p. 188) afirma que:

[...] ‘fosse qual fosse a competência da pessoa e sua motivação, se eu tivesse a menor suspeita de uma estreiteza de espírito no plano cultural, do risco de ver o candidato se comportar como colonizador no Japão, ele era descartado sumariamente. Eu queria pessoas competentes, entusiastas e abertas’.

Diante dos resultados obtidos no presente estudo, reforça-se explícita a necessidade de teóricos e profissionais encararem a gestão de ambientes multiculturais não como um conjunto de ações intervencionistas ou controladoras, mas como um esforço de compreensão e aprendizado das diferenças humanas.

Finalmente, a análise dos resultados da pesquisa permite que sejam dadas algumas sugestões no intuito de contribuir para o aprimoramento dos estudos sobre os temas aliança estratégica e gestão da multiculturalidade organizacional, bem como para os resultados da aliança específica entre a Renault e a Nissan:

- Averiguar especificamente as percepções em relação ao tema dos escalões mais baixos da Nissan do Brasil;
- Investigar, na Renault do Brasil, as questões levantadas por este trabalho junto à Nissan do Brasil, como forma de se desenvolver um trabalho comparativo, contrapondo as percepções dos membros da Nissan com as da Renault;
- Desenvolver projetos de integração específicos que reúnam membros tanto da Renault como da Nissan, como forma de incentivar o convívio e troca de experiências profissionais entre os membros da aliança;
- Reduzir a multiplicidade de canais ou até mesmo estabelecer um canal único no qual possam ser agrupadas informações relevantes sobre a aliança (site, informativos, mural, etc);
- Alocar espaço físico permanente para a realização de eventos nos quais possam ser divulgadas peculiaridades de cada cultura que compõe a parceria (exposições, workshops, etc);
- Inclusão da disciplina Gestão de Ambientes Multiculturais no *curriculum* mínimo dos cursos de graduação em administração e, de Gestão Internacional nos cursos de pós-graduação.

5 REFERÊNCIAS

ADLER, Nancy. **International dimensions of organizational behavior**. Southwestern College Publishing: Cincinnati, 1997.

ALVESSON, Mats. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. São Paulo: **RAE - Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**, v.36, n.4, out./nov./dez. 1996, 6-19

_____. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas. 1971

BARROS, Betania Tanure de. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2001.

_____; RODRIGUES, Suzana B. Compreendendo a dimensão cultural. Encontro das culturas organizacionais. In: _____; _____. Fusões, aquisições e parcerias. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 103-142.

BERGER, P. & BERGER, B. Socialização: como ser um membro da sociedade. In: FORACCHI, M.M. E MARTINS, F.S. (Org.). **Sociologia e sociedade**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1984.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 22.ed., Petrópolis: Vozes, 2002.

BERTERO, C. Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T e FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BLUNDI, D. e ROCHA, E. (2001). Franquia, etnocentrismo e alteridade: um estudo sobre diferença cultural. In: **Relatórios Coppead**, Rio de Janeiro: UFRJ/Coppead.

BONOMA, Thomas V. **Case Research in marketing**: opportunities, problems, and process. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

CAETANO, José Roberto. O superpresidente. **Revista Exame**, 7 nov. 2003 Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch068sc=sc0601&pg=pgart_06012> Acesso em: 25 out. 2003.

CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transferências nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial provada. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas Macromedia, 2001, 1 CD-ROM.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura; a sociedade em rede. São Paulo: Paz & Terra, 2001. (Vol. 1).

_____. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura; o poder da identidade.. São Paulo: Paz & Terra, 2002. (Vol. 2)

_____. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____.(Org.). **O indivíduo e a organização**: dimensões esquecidas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. (Tradução de M. Rodrigues et. al.)

CHANLAT, J. (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. Original Francês. (Tradução: Christina T. Costa, Maria Helena C. V., Ofélia Lanna Sette Tôres).

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1995.

CHEVRIER, S. **Le management des équipes multiculturelles**. Paris: PUF, 1993.

CLIFTON, J. **Introduction to cultural anthropology**. Boston: Houghton Mifflin Co., 1968.

COMUNICAÇÃO Negócios: a eficiência da comunicação nas organizações. São Paulo: Abril, 2004.

COUTINHO, Carlos Nelson (2000). **Cultura e sociedade no Brasil**: ensaio de idéias e formas. Rio de Janeiro, Editora DP&A.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Trad. Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 1999.

CZINKOTA, Michael; RONKAINEN, Ilkka; MOFFET, Michael. **International Business**, Update 2000. Dryden Press: Forth Worth, 2000.

DA MATTA, R. **Relativizando**: uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro: Rocco, 1997

DOUGLAS, M. **Purity and danger**: an analysis of the concepts of pollution and taboo. London: Pelican, 1966.

DOZ, Yves L & HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François (Coord). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas.. São Paulo: Atlas, 1996. (Vol. III).

DURKHEIM, Emile. **Del Division du travail social**. Paris: Presses Universitaires de France, 1960.

EDWARDS, J. **Cooperation and competition**: two sides of the same coin? The Irish Journal of Psychology, 1991. 12, 76-82.

ENDERS, T.; SÁ, H. K. De. Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Macromedia, 2002. 1 CD-ROM.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE**: Revista de Administração de Empresa, Jul/Set. 2000. São Paulo V. 40, n 3 p 18-25

_____; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOLADORI, G. **Consumo y producción de cultura**: dos enfoques contrapuestos en las ciencias sociales. *Anales de Antropología*, 29. 1992.

FONSECA, A. H. L. **Grupo**: fugacidade, ritmo e forma. São Paulo: Agora, 1988.

FONSECA, C; CLETO, M.; MEDEIROS, M. A estrutura de filiais de transacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 24., 2000, Campinas. **Anais...** Florianópolis: Macromedia, 2000, 1 CD-ROM.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional, formação, tipologias e impacto**. Editora Makron Books: São Paulo, 1991.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 323p.

_____. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; 1989.

_____. Os usos da diversidade In: **Horizontes antropológicos**, ano5, n.10, maio de 1999, Porto Alegre, p. 13-34.

_____. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; 2001.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOSHN, B. & RIÈS, P. **Cidadão do mundo**. São Paulo: Girafa, 2003.

GRAY, B. & WOOD, J. (Ed.): **Collaborative alliances**: Moving from practice to Theory. *Applied Behavioral Science*, vol. 27, number 1 and 2, March/June, 1991.

GROUARD, B.; MESTON, F. Empresa e mudança: os domínios da mudança. In: _____. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

GUARESHI, P. Alteridade e relação: uma perspectiva crítica. In: ARRUDA, Ângela (Org.), **Representando a alteridade**. 2. ed, Petrópolis: Vozes, 2002.

HALL, , Edward. **Beyond culture**. Garden City: Anchor Books, 1976

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 2000.

HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as evoluções culturais do nosso tempo. **Educação e Realidade**, v. 22, nº 2, jul./dez., 1997, p. 17-46.

HAMBRICK, D. C. et al. **When groups consist of multiple nationalities towards a new understanding of the implications**. Organization Studies, p. 181-205, Feb 1998.

HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. **Managing Cultural Differences**, 2nd ed. Houston: Gulf Publishing Co., 1987.

HILL, C. L. **International Business**: competing in the Global Marketplace. Irwin. Illinois. 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Thousand Oaks: Sage, 1980.

_____. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

HYCNER, Richard. **De pessoa para pessoa**. São Paulo: Summus, 1995.

INGOLD, T. **The appropriation of nature**. Manchester: Manchester University Press, 1986

JONHSON, Gerry. Mudança estratégica: gerenciando os processos culturais. In: RANDALL, Robert M; FAHEY, Liam. **MBA**: curso prático de estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JOHANSON, J. e MATTSSON, L.G. Internationalization in industrial systems : a network approach. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. **The internationalization of the firm**. London: Academic Press, 1993.

JOVCHELOVITCH, S. Re(des)cobrando o outro: Para um entendimento da alteridade na Teoria das representações sociais. In: ARRUDA, Â. (Org.), **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

KOTTER, John P. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. SP: Makron Books, 1994.

_____; HESKETT, James L. O poder da cultura. In: _____. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAING, Ronald D. (1986) Identidade Complementar. In: **O Eu e os outros: o relacionamento interpessoal**. Petrópolis: Vozes.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro, Zahar, 1986.

_____. **Cultura: um conceito antropológico**. 15. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

LEMOINE, C.; SÁ, Maria, A. D. Cultura de empregado como estratégia de empresa. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 24., 2000, Campinas. **Anais...** Florianópolis: Macromedia, 2000. 1 CD-ROM

LEWIS, Jordam D. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo:Atlas, 1996.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

_____. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2. ed. Atlas, São Paulo : 1985.

MILLER, Frederick; KATZ, Judith. **A estratégia da inclusão**. Executive Excellence Disponível em: <http://www.abraman.org.br/biblioteca_e_publicacoes/quality_25.PDF> Acesso em: 05 mar. 2005.

MORAN, Robert T.; HARRIS Philip R.; STRIPP, Willian G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. In: _____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOUFFE Chantal. Por uma política da identidade nômade. In: LAMAS, Marta (Org.) **Debate feminista: cidadania e feminismo**. São Paulo: Melhoramentos, s/d 1999, pp. 317-169

MROCKZKOWSKI, T. e HANAOKA, M.. **Continuity and Change in Japanese Management in Japanese Business: Cultural Perspectives** New York: State University of New York Press, 1993

MUNANGA, Kabengele. Identidade, cidadania e democracia: algumas reflexões sobre os discursos antiracistas no Brasil. In: SPINK, Mary Jane Paris (Org.) **A cidadania em construção: uma reflexão transdisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. A organização do futuro: as lições mais importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. **HSM Management**, N° 18, jan./fev., p. 58 – 66 2000.

NKOMO, S. M. & COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.R. *et al.*, **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1999.

NISSAN. Disponível em: <www.nissan.com.br> Acesso em: 10 out. 2005.

NISSAN. Disponível em: <www.nissan.com>. Acesso em: 10 out. 2005a.

RENAULT. Disponível em: <www.renault.com.br>. Acesso em: 10 out. 2005

RENAULT. Disponível em: <www.renault.com> Acesso em: 10 out. 2005a.

RICOEUR, P. **O si-mesmo como um outro**. São Paulo: Papirus, 1990.

RODRIGUES, Suzana Braga. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerencia internacional**. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

ROCHA, Everaldo. **Que é etnocentrismo?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1999. (Coleção Primeiros Passos).

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalho de conclusão, dissertação e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, C. **A terapia centrada no cliente**. São Paulo: Martins Fontes, 1975.

RUBIN, Herbert J., RUBIN, Irene S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

RUFFONI, Janaína. Características da estratégia de cooperação na cadeia de fornecimento da indústria automotiva do Rio Grande do Sul. **Dissertação...** Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1999.

SAMOVAR, Larry R.; PORTER, Richard E. **Intercultural communication: a reader**. 9.ed. Belmont: Wadsworth, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review, 1984.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

_____. What is culture. In: FROST, P J et alii (Orgs.), **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991

_____. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympia, 2001.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

TUSHMANN, Michael L. e O'REILLY III, Charles ^a **Ambidextrous organizations**: leading evolutionary and revolutionary change. in: __Winning through innovation. Boston: Havard, 1997.

WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica. 1964.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: Design and Methods. USA: Sage Publications Inc., 1989.

YOSHINO, Michael Y. e RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

ZACHARY, G. Pascal e VASSALLO, Cláudia. Mestiçagem Global. **Exame**, n. 722, 6 de set. 2000. p. 166-171.

ZEY-FERREL, Mary. **Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance**. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1979

ANEXOS

ANEXO 1: ROTEIRO ENTREVISTAS

- 1) Em sua opinião, quais foram as principais razões para a formação da aliança estratégica entre a Renault e a Nissan?
- 2) Considerando a aliança entre as duas empresas, quais são os benefícios que a Renault pode obter com a Nissan e vice-versa?
- 3) Como a aliança estratégica com a Renault foi anunciada? Existiu algum tipo de comunicação formal, existiu algum tipo de rumor entre os funcionários no período em que a aliança estava sendo anunciada?
- 4) Como você classifica o clima organizacional da aliança atualmente? Existem eventos, seminários, programas de treinamento para promover a integração entre japoneses, franceses e brasileiros?
- 5) Os funcionários que exercem a mesma função na Renault e na Nissan trocam informações abertamente?
- 6) Existiu algum tipo de dificuldade de integração quando as empresas começaram a operar conjuntamente e na atualidade? Exemplifique.
- 7) Atualmente, você percebe algum tipo de choque cultural?
- 8) Quais são as principais atividades exercidas conjuntamente pela Nissan e pela Renault?
- 9) Em sua opinião, existem diferenças no processo decisório de ambas as empresas?
- 10) Você já teve experiências prévias trabalhando com pessoas de culturas diferentes?
- 11) Em sua opinião quais são as vantagens e as desvantagens de se trabalhar em um ambiente multicultural?
- 12) Em sua opinião qual será o futuro da Aliança?